

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА
ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ АДАПТАЦІЇ »
(на прикладі підприємства ТОВ «Козацька долина-2006»)

Студента 2 курсу, 706 групи
денної форми навчання,
спеціальності 073
«Менеджмент»
Освітньої програми
«Менеджмент маркетингової
діяльності»

підпис студента

**КАРВАЦЬКОГО
АНДРІЯ
СТАНІСЛАВОВИЧА**

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

підпис

**Чичун
Валентина
Андріївна**

Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу і
міжнародної логістики
к.е.н., доцент

підпис

**Чичун
Валентина
Андріївна**

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність і характерні риси управлінських рішень	6
1.2. Класифікація управлінських рішень	14
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «Козацька долина-2006»	21
2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності підприємства	21
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	26
2.3. Дослідження внутрішніх процесів обміну даними та інформацією під час прийняття рішень	31
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «Козацька долина-2006»	42
3.1. Пропозиції щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві	42
3.2. Використанням методів прийняття управлінських рішень в діяльності підприємства, їх удосконалення	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Прийняття рішень є важливою частиною будь-якої лідерської діяльності. Завдяки процесу прийняття рішень координується діяльність компанії. Це основна робота керівників вищої ланки. Для здійснення ефективної діяльності кожна організація визначає цілі. Цієї мети можна досягти лише діями, які виконуються в певному порядку та представляють спосіб вирішення окремих підзадач. Тому, плануючи майбутню діяльність організації, менеджери визначають її цілі, спосіб їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення. Технологія прийняття рішень включає різноманітні операції та процедури управління, а саме діагностику проблем. Визначте можливі рішення, їх оцінка варіантів та виберіть найвигідніший варіант. Цей метод є методом дослідження (діагностики) проблеми за допомогою методів, які точно й повно описують проблему та визначають чинники, що її спричинили.

Отже, прийняття рішень – це свідомий вибір існуючого варіанту чи іншого курсу дій, який зменшує розрив між поточним станом організації та бажаним майбутнім станом. Таким чином, цей процес включає багато різних елементів, але завжди включає такі варіанти, як проблеми, цілі, альтернативи та рішення. Цей процес є основою для планування діяльності організації. Планування — це серія рішень щодо розподілу ресурсів і напрямків їх використання для досягнення цілей організації.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались літературні джерела таких науковців, як: Мескона М.Х., Альберта М., Хедоурі Ф., Бутко М.П., Тодосійчук В.Л., М. Білинська, А. Гор, Ю. Ковбасюк, І. Мальковська, Д. Осборн, С. Серьогін, Ю. Сурмін, Ф. Томпсон, В. Трощинський, В. Чиркин та ін.

В організаційному менеджменті рішення приймаються керівниками різних рівнів і є більш формальними, ніж ті, які повинні прийматися в особистому житті.

Насправді рішення тут стосуються не лише окремих осіб, але зазвичай охоплюють частину або всю організацію, підвищуючи відповідальність за рішення організації.

Метою написання роботи є дослідження систем, які підтримують інтелектуальне прийняття рішень топ-менеджерами, щоб краще зрозуміти природу топ-менеджерів.

Визначено такі завдання:

- продемонструвати теоретичні основи процесів прийняття управлінських рішень на підприємствах;
- провести аналіз процесів прийняття бізнес-рішень в компаніях;
- порекомендуйте шляхи вдосконалення ваших внутрішніх процесів прийняття управлінських рішень.
- формулювання, прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві;
- удосконалення прийняття управлінських рішень у компаніях.

Науковою новизною в роботі є дослідження теоретичних питань та обґрунтування поняття рішень, їх класифікації та запропонували пропозиції щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві

Об'єктом дослідження є процес прийняття рішень на підприємстві.

Предметом дослідження є визначення теоретичних та методологічних особливостей прийняття рішень на підприємстві.

Інформаційна база даної теми ґрунтується на роботах багатьох вітчизняних та закордонних вчених. Також використовувались законодавчі акти та нормативна база, статистичні дані та аналітичні матеріали тримані під час проходження переддипломної практики на підприємстві.

Для обробки зібраного матеріалу використовували такі методи економічного аналізу: групування, розрахунок узагальнюючих показників (абсолютні величини, відносні величини, середні величини), табличний формат.

Практичне значення одержаних результатів полягає в пропозиціях та рекомендаціях вдосконаленню системи управління шляхом заходів інформаційної автоматизації. Одержані результати можуть бути використані досліджуванним

підприємством для розробки та вдосконалення процесів управління та прийняття рішень на підприємстві.

Вибрано підприємство ТОВ "Козацька долина-2006", створене для провадження виробничо-комерційної діяльності з метою задоволення суспільних потреб у виробництві продукції та виконання робіт з метою проведення досліджень за обраними темами та одночасного написання робіт . Послуги та реалізація, засновані на соціально-економічних інтересах членів трудового колективу та вигодах, отриманих від вимог власників майна компанії.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і характерні риси управлінських рішень

Усі економічні процеси в компанії, її підрозділах і корпоративних групах контролюються керівництвом. Контроль цих процесів здійснюється на основі управлінських рішень. Основною характеристикою управлінських рішень є те, що вони приймаються для забезпечення безперебійного функціонування керованого об'єкта.

Тому мета прийняття управлінського рішення, принципи і методи підготовки і прийняття рішення, вимоги до нього та його зміст принципово відрізняються від інших видів прийняття рішень, визначає теоретичні основи, методологію, організаційну підготовку та прийняття рішень.

Управлінські рішення не можна розглядати як свавільні дії. Передумовою підготовки та прийняття управлінських рішень завжди є наявність проблеми. Тобто виявлення розбіжностей між фактичним і бажаним рівнями діяльності продукту, торгівлі чи іншого об'єкта, тобто розбіжностей, які впливають на його ефективне функціонування.

Розвиток об'єктів перешкоджає. Необхідність прийняти рішення виникає тоді, коли є кілька можливих варіантів, серед яких необхідно вибрати найбільш прийнятний. Вибір відповідних варіантів прийняття рішень здійснюється з урахуванням системи відліку та за попередньо встановленим порядком, заснованим на науково обґрунтованих принципах. Для підготовки та прийняття ефективних управлінських рішень необхідно своєчасно мати вичерпну інформацію про внутрішні та зовнішні умови того, що управляється. Оскільки ці складні умови насправді ніколи не бувають однаковими, конкретні рішення зазвичай відрізняються, навіть якщо керувати одним і тим же об'єктом.

Однак застосовуються загальні принципи та вимоги. Рішення можуть залишатися незмінними протягом певного періоду часу (зазвичай до зміни певних економічних умов) і повинні продовжувати змінюватися.

Ключову роль відіграє якість прийняття рішень, що виражається економічною ефективністю та своєчасністю. Економічна ефективність рішення характеризується ефективністю використання залучених у кругообіг трудових, матеріальних, фінансових та інших виробничих ресурсів, а своєчасність — співвідношенням між часом виникнення проблеми та часом прийняття рішення.

Якість управлінських рішень визначає кінцеві результати діяльності. Управлінські рішення поділяються, залежно від їх важливості та часових параметрів, на поточні рішення, спрямовані на вирішення проблем, що виникають безпосередньо в процесі виробництва, і стратегічні рішення, спрямовані на вирішення майбутніх проблем.

Прийняття управлінського рішення — це управлінське рішення, яке визначає, яку дію вжити в конкретній фактичній або уявній виробничій ситуації для вирішення певної проблеми та досягнення бажаного результату творчого мислення.

У спеціальній літературі з теорії управління існують різні тлумачення терміну «управлінське рішення». Визначається як соціальна дія, як частина процесу управління або як засіб впливу на систему управління компанії. Чіткої концепції прийняття бізнес-рішень ще не розроблено. Підготовка та прийняття управлінських рішень є не тільки невід'ємною частиною управлінського процесу, а й ключовим етапом управлінського циклу.

Мочерний С.В. [10] «результат творчої співпраці менеджерів і власників підприємств, фірм і компаній, втілений в усному чи письмовому розпорядженні або наказі щодо визначення мети, способів і напрямів діяльності трудового колективу, вирішення виробничо-комерційних проблем з урахуванням чинного законодавства».

Василенко В.А. [6] «обміркований намір, потреба зробити будь-що на основі усвідомлення і постановки цілей, а також шляхів їх досягнення при виникненні тієї чи іншої проблеми».

Орлів М.С. [14, с. 3] «результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми».

Пушкар З., Пушкар Б. [15, с.111] «управлінське рішення – це дія менеджера, яка передбачає вибір альтернативного варіанта рішення, що не виходить за межі його посадових компетенцій та повноважень, з метою досягнення стратегічних цілей організації».

На нашу думку, під управлінським рішенням слід розуміти цілеспрямований вплив керованого на керованого, а потім розуміти суть управлінського рішення як обґрунтування і зміст цього впливу. На практиці управлінські рішення повинні прийматися, коли, якими повноваженнями і засобами, в якому порядку, за якого розподілу обов'язків, прав і відповідальності і за якої структури управління я буду. Це відповідає на питання, за допомогою яких результатів впливати на управління.

Характеризуючи природу прийняття управлінських рішень, можна краще уявити його роль і місце в процесі управління не тільки на рівні окремих виробничих об'єктів, а й на більш високих рівнях: регіональному, галузевому, національному тощо. Вони роблять це настільки, наскільки це можливо. У процесі проектування та прийняття бізнес-рішень неможливо переоцінити науково обґрунтований бізнес як засіб забезпечення ефективного функціонування та розвитку виробничих потужностей та досягнення поточних і майбутніх цілей на всіх рівнях управління. Слід також враховувати дотримання загальних принципів управління. Найважливіші з них:

- Оптимальний розподіл функціональних завдань працівників апаратури управління.
- Відповідне делегування повноважень і відповідальності.
- Індивідуальність і колективність керівництва.
- Специфіка та індивідуальність відповідальності.

- Ефективність управління.
- Наука управління.

Сучасні умови вимагають особливого акценту на адміністративній ефективності. Економічний аналіз діяльності підприємств починався з аналізу офіційних звітів і починався з аналізу балансів компаній. Результатом цього аналізу стала аналітична записка. Зі збільшенням обсягів виробництва та зростанням динаміки всіх суспільних процесів зростає потреба в оперативних рішеннях. З цієї причини бізнес-економічний аналіз виник у 1960-х роках. Він використовується для виявлення відхилень у виробничому процесі, дозволяючи негайно приймати рішення. За допомогою комп'ютерної техніки оперативний аналіз можна проводити безпосередньо на практиці. Загальні принципи управління диктують, що бізнес-рішення повинні відповідати певним вимогам.

Тобто мають відповідати такі вимоги:

1) бути цілеспрямованим, тобто чітко досягати цілей, поставлених перед суб'єктом управління або його окремими підрозділами.

2) Підлягає визначенню кількісно та якісно. Це означає, що він повинен містити конкретні кількісні показники та математичні розрахунки щодо результатів реалізації рішення, а також детальний якісний опис аспектів, які не можуть бути виражені кількісно.

3) бути законним, тобто не суперечити чинному законодавству, відомчим наказам, кодексам, стандартам, інструкціям та іншим нормативним документам;

4) бути оптимальним, тобто забезпечувати варіанти рішень, які відповідають економічним критеріям ефективності досягнення максимальних результатів за мінімальних витрат, приділяючи увагу всім іншим аспектам процесу управління.

5) Вчасність, тобто вкладення в заздалегідь визначені терміни підготовки, доведення рішень до конкретних виконавців та контроль за їх виконанням.

6) Будьте комплексними, тобто враховуйте всі аспекти управління.

7) Бути гнучким, тобто негайно реагувати на зміни в економічному середовищі.

8) Повністю формалізований, тобто містить вичерпне визначення конкретного способу виконання завдання, необхідних ресурсів, умов виконання, складу виконавця, порядку взаємодії, законності документа тощо.

Тож, дотримання всіх вимог щодо управлінських рішень є необхідним для забезпечення їх конкретності та належної важливості, а також чіткого розподілу відповідальності за їх виконання. При відповідності управлінського рішення вимогам гарантується його реалізація і можливість реалізації цілей управління об'єктом. Ніхто не хоче вивчати фактичний процес прийняття рішень. Кожен з нас вживає десятки їх на день і тисячі протягом життя. Деякі з них прості, а інші складніші й потребують ретельного розгляду.

Для керівників прийняття рішень – це постійне і високовідповідальне завдання. Необхідність приймати рішення пронизує все, що робить менеджер на кожному рівні. Менеджери формулюють цілі і прагнуть їх досягти. Також одним із показників ефективності роботи менеджера є його здатність приймати правильні рішення.

Рішення повинні прийматися з урахуванням зовнішніх і внутрішніх обставин. Рішення - це відповідна реакція на внутрішні і зовнішні впливи, спрямована на вирішення проблеми і максимально наближення до поставленої мети. Реалізація цілей організації забезпечується прийняттям і реалізацією ряду рішень. Своєчасні науково обґрунтовані рішення стимулюють виробництво. Якщо рішення приймаються занадто пізно, команда або окремі ключові виконавці працюють менш ефективно.

А. Виноградська та О. Шканова стверджують, що процес прийняття рішення управлінцем відбувається у дев'ять етапів у такій послідовності: 1) знайомство з проблемою або ситуацією; 2) вивчення обставин і формування мети; 3) збір інформації і визначення критеріїв оцінки проекту рішення; 4) розроблення проекту рішення; 5) оцінка варіантів рішення і вибір оптимального варіанту; 6) правове оформлення рішення; 7) доведення до виконавців і розроблення заходів із

виконання рішення; 8) контроль виконання рішення; 9) підбиття підсумків виконання рішення [1; 6].

За визначенням Стадника В. В. Йохна М. А. [53], прийняття управлінського рішення є основою процесу управління, спрямованого на вирішення конкретного управлінського завдання з такими характеристиками: Невизначеність, іноді суперечливі умови.

Гевко І. виділяє такі основні етапи процесу розроблення управлінських рішень: ідентифікація і визначення проблеми; формування цілей і стратегії для вирішення проблемної ситуації; збір необхідної інформації; генерування альтернатив; вибір одного рішення; виконання рішення [7].

Отже, за визначенням Хміля, Ф.І. є результат сукупності дій (об'єктів управління). Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. [30]: Вони розглядають рішення як процеси, які характеризуються тим, що вони відбуваються в часі і здійснюються в кілька етапів.

Так, можна відзначити, що управлінське рішення – це соціальний акт, який відіграє роль засобу організації діяльності трудового колективу та спрямування її в певне русло, сприяючи досягненню поставлених перед підприємством цілей.

Процес розробки та прийняття рішень зазвичай складається з кількох етапів. А саме розвиток і цілепокладання, вибір та обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків прийнятих рішень, розгляд варіантів рішень, вибір і остаточне формулювання рішень, прийняття рішення та подати рішення виконавцю. Відповідно контролювати виконання рішень.

Управлінське рішення, таким чином, розуміється як вибір альтернатив, або дій, спрямованих на вирішення проблемної ситуації. Адже управлінські рішення є результатом управлінської діяльності. У більш широкому розумінні прийняття управлінських рішень є основною формою управлінської праці і є взаємопов'язаною, цілеспрямованою і логічно послідовною сукупністю управлінських дій, що забезпечують реальність управлінських завдань.

Для здійснення ефективної діяльності кожна організація визначає цілі. Досягнення цієї мети можливе лише засобами, які виконуються в певному порядку і являють собою можливості вирішення окремих підзадач.

Тому, плануючи майбутню діяльність організації, менеджери визначають її цілі, спосіб їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення. При організації діяльності приймаються рішення про організаційну структуру, організацію виробничого процесу, розподіл робіт, забезпечення необхідними коштами тощо.

Контроль включає прийняття рішень щодо вибору системи контролю (розмір, періодичність, форма контролю), аналіз отриманої інформації та впровадження коригувальних дій.

Успіх чи поразка, процвітання чи занепад організації залежить від того, наскільки ці рішення виправдані. Управлінське рішення – результат вибору керованого підходу до вирішення завдання в існуючій або запланованій ситуації [10 с.352] Управлінське рішення – результат вибору керованого підходу до вирішення завдання в умовах; існуюча або планована ситуація [10 с.352] Має такі характеристики:

- Відсутність інформації про можливі рішення та чітких алгоритмів.
- Потрібне вирішення протягом обмеженого часу.

Існує три основні типи адміністративних завдань:

1) Концептуальні завдання (стратегічні завдання щодо довгострокового планування, прогнозування).

2) пов'язані з техніко-технологічними аспектами виробничих операцій (створення та впровадження нової техніки, технології тощо);

3) Ті, що виникають через людський фактор (кадрові проблеми, соціально-психологічна обстановка в колективі тощо).

Отже, процес управління представляється як комплекс взаємопов'язаних операцій, які виконуються в певному порядку і спрямовані на вирішення конкретного завдання і досягнення мети.

Поняття «рішення» в сучасному житті дуже неоднозначне.

Його розуміють як процес, акт вибору та результат вибору.

Основною причиною неоднозначного тлумачення терміна «рішення» є те, що цьому терміну надано значення, яке відповідає певному напрямку дослідження.

Всебічна обґрунтованість рішення означає, насамперед, те, що рішення має ґрунтуватися на максимально повній та достовірній інформації. Однак цього недостатньо. Він має охоплювати всі теми та вимоги до керованих систем. Це вимагає знання можливостей керованої системи керування, методів розробки та середовища. Необхідно ретельно проаналізувати ресурсне забезпечення, науково-технічний потенціал, об'єктивні можливості розвитку, економічні та соціальні перспективи підприємств, регіонів, галузей, національної та світової економік.

Досягнення комплексної обґрунтованості рішень вимагає дослідження нових форм і методів обробки науково-технічної та соціально-економічної інформації, тобто необхідно формування вузькоспеціалізованого мислення, розвитку його аналітичних і синтетичних можливостей.

Своєчасність адміністративних рішень означає, що прийняті рішення не повинні ані відставати, ані випереджати потреби та виклики соціально-економічної системи. Передчасне рішення може не знайти підґрунтя для своєї реалізації та розвитку та сприяти розвитку негативних тенденцій. Затримки у прийнятті рішень так само негативно впливають на суспільство. Вони не сприяють вирішенню вже «перезрілих» проблем, а ще більше посилюють і без того болісний процес. [10; с. 361]

Основними факторами, що впливають на якість управлінських рішень, є: Застосування наукових підходів і принципів до систем управління, включаючи методи моделювання, автоматизації управління та мотивації якісних рішень.

Існують різні фактори, такі як інтуїція, судження та раціональність. Ще одна слабка сторона полягає в тому, що неможливо пов'язати судове рішення з ситуацією, якої раніше не було, тому взагалі немає досвіду її вирішення. Крім того, при такому підході керівники прагнуть діяти в першу чергу в тому напрямку, який

вони знають найкраще, таким чином втрачаючи хороші результати в іншій сфері або свідомо чи несвідомо підриваючи цю сферу.

Існує ризик того, що вона буде відкинута. Сучасна оргтехніка, в тому числі комп'ютерні мережі, є потужним фактором активізації процесу прийняття рішень. Це потребує високого рівня культури в галузі математики та програмування, тобто вміння користуватися технічними засобами. Однак процес прийняття рішень і вибору тих чи інших варіантів завжди творчий і залежить від вашої конкретної особистості.

1.2. Класифікація управлінських рішень

Під якістю управлінських рішень слід розуміти вид дозволених функціональних завдань і ступінь відповідності розвитку виробничих систем. Іншими словами, наскільки управлінські рішення забезпечують подальші можливості для розвитку виробничої системи в умовах становлення ринкових відносин.

Фактори, що визначають якість та ефективність управлінських рішень, можна класифікувати за різними характеристиками, як внутрішні (пов'язані з елементами управління та системами контролю), так і зовнішні фактори (впливи середовища). Ці фактори включають:

1) Закони об'єктивного світу, що мають відношення до прийняття та реалізації господарських рішень.

2) Чітке формулювання цілей - пояснює, чому приймаються правлінські рішення, яких фактичних результатів можна досягти, і як вимірюються поставлені цілі та досягнуті результати?

3) Обсяг і цінність наданої інформації - Для успішного прийняття управлінських рішень важлива не кількість інформації, а її цінність, яка визначається рівнем знань, досвіду та інтуїції персоналу.

4) Час розробки управлінських рішень - Як правило, управлінські рішення завжди чутливі до часу і залежать від виняткових обставин (брак ресурсів, діяльність конкурентів, ринкові умови, послідовність політиків).

5) Організаційна структура керівництва.

6) Форми і методи управлінської діяльності.

7) Методи та техніки для формулювання та реалізації бізнес-рішень (наприклад, один метод, якщо компанія є лідером, інший метод, якщо вона слідує іншим).

8) Суб'єктивність оцінки варіантів рішень. Чим незвичніше управлінське рішення, тим суб'єктивніша оцінка. Стан контрольних і керованих систем (наприклад, психологічне середовище, авторитет керівників, професійний і кваліфікований персонал);

9) Система експертної оцінки рівня якості та ефективності управлінських рішень [23].

Управлінські рішення повинні ґрунтуватися на об'єктивних законах і закономірностях суспільного розвитку. З іншого боку, прийняття управлінських рішень потребує логіки прийняття рішень, якості оцінки ситуації, структурування завдань і проблем, певного рівня управлінської культури, механізму реалізації рішень, уміння прогнозувати зміни.

У ситуації та стані виробничої системи завжди потрібно мати на увазі, що навіть ретельно продумані рішення можуть стати неефективними. Класифікація бізнес-рішень необхідна для встановлення загального та специфічного підходу до розробки, впровадження та оцінки рішень, а також для покращення якості, ефективності та послідовності прийняття рішень.

Ділові рішення можна класифікувати різними способами. Найпоширеніші принципи класифікації:

1) Залежить від змісту функції.

2) Залежно від виду (обсягу) задачі, що розв'язується.

3) За ієрархією управління.

- 4) Залежно від типу організації розробки.
- 5) Залежно від типу голу.
- 6) У деяких випадках.
- 7) За оригінальною методикою розробки.
- 8) До теми Організаційне проектування.

Управлінські рішення можна класифікувати відповідно до їх функціонального змісту, тобто щодо загальних функцій управління, наприклад: а) планувальні рішення; б) організаційний; в) керувати; г) прогностист.

Такі рішення зазвичай певною мірою впливають на всі функції управління, але кожна функція управління може виділити основне ядро, пов'язане з базовою функцією. [13] Інший принцип класифікації пов'язаний з типом розв'язуваної задачі.

- а) Економічний.
- б) Організаційний.
- в) Технічний.
- г) Технічний.
- д) Навколишнє середовище та інші.

У більшості випадків управлінські рішення пов'язані не з одним завданням, а з багатьма завданнями, які за своєю суттю певною мірою є складними. Управлінські рішення на державному рівні диференціюються відповідно до ієрархічного рівня системи управління. На підсистемному рівні. На рівні окремих елементів системи. Як правило, запускається загальносистемне рішення, а потім зводиться до базового рівня, але можливий і зворотний шлях.

Залежно від організації розробки рішень розрізняють такі управлінські рішення: а) Індивід; б) колегіальний устрій; в) колективний. Переваги методу організації розробки управлінських рішень залежать від низки причин. Можливості менеджера, рівні кваліфікації команди, характер завдань, ресурси тощо. Залежить від характеру мет: а) зараз (в експлуатації); б) тактичний; в) стратегічний.

Управлінські рішення класифікуються за причиною їх появи наступним чином: а) що стосується ситуації, характеру ситуації;

б) за наказом (розпорядженням) вищого органу;

с) програма, пов'язана з інтеграцією цього об'єкта керування у визначену структуру зв'язків програма-ціль;

г) активні, наприклад, пов'язані з проявом ініціативи системи у сфері виробництва товарів, послуг, посередницької діяльності;

е) тимчасовий і періодичний, що є результатом періодичності виробничих процесів у системі (наприклад, сезонність сільськогосподарського виробництва, переміщення лісів уздовж річок, геологічні роботи).

Підхід критичної класифікації є унікальним методом прийняття управлінських рішень, а саме:

а) Графічні методи з використанням графоаналітичних підходів (мережеві моделі та методи, стрічкові діаграми, структурні діаграми, декомпозиція великих систем).

б) Математичний метод формалізації уявлень, відношень, пропорцій, понять, подій і ресурсів.

с) Евристика, пов'язана з експертною оцінкою, розробкою сценаріїв і широким використанням ситуаційних моделей.

Відповідно до організаційної конструкції прийняття управлінських рішень поділяється на:

а) Компанії, які чітко визначають подальший напрямок реалізації.

б) Напрямок, що визначає напрямок розвитку системи.

с) бути гнучким і змінним залежно від функціональності системи та стану розвитку;

г) Норми, що визначають параметри технологічного процесу в системі.

Імпульсивне рішення.

Його творець може легко генерувати необмежену кількість різноманітних ідей, але не вміє їх належним чином розглянути, уточнити й оцінити. Тому рішення

виявляються недостатньо обґрунтованими і надійними, приймаються «спонтанно» і «по-дурному». Inert Solution є результатом ретельного пошуку. Однак у таких випадках важко знайти оригінальність, блиск і новаторство в таких рішеннях, оскільки контроль і артикуляція заходів мають пріоритет над генерацією ідей.

Ризиковані рішення відрізняються від імпульсивних тим, що автору не потрібно ретельно обґрунтовувати свою гіпотезу, він повинен бути впевненим, але не боятися ризикувати. Для мудрих рішень характерна ретельна оцінка всіх варіантів керівником і більш критичний підхід до справи. Чим він інертніший, тим менш він новий і оригінальний. Науковець д.е.н., професор Завадський Ю. С. розглядали рішення за такими ознаками, як:

- 1) Планування, регулювання, активізація та контроль за функціональними завданнями.
- 2) За характером поведінки – директивні, наказові, систематичні, спонукальні, дозвоільні.
- 3) Залежить від стратегічних, технічних та оперативних дій.
- 4) За напрямком впливу – внутрішні та зовнішні.
- 5) Через індивідуальні та колективні способи прийняття.
- 6) За характером і змістом – творчі, прийняті за аналогією, автоматично прийняті.
- 7) Залежно від ступеня повноти інформації – приймаються в умовах безпеки, невизначеності та ризику.
- 8) За ступенем ефективності - оптимальні, розумні.
- 9) Через методи навчання – творчі, евристичні, репродуктивні [26, с.332].

Отже, класифікацію рішень слід розглядати як складову логічного пізнавального процесу, що дає змогу систематизувати рішення та виявити загальні закономірності та особливості, характерні для окремих варіацій.

Для кожного типу прийняття рішень розроблені інформаційні системи, які дозволяють менеджерам підготувати рішення, вибрати оптимальний варіант і реалізувати рішення.

За словами Роджера Доусона, можна класифікувати бізнес-рішення. Для розподілу рішень варто створити принаймні чотири категорії: - Правильні та неправильні: Додатковий чай застосовується до цих рішень на основі певних принципів.

Можливо, важливо поквапитися, але спочатку зберіть відповідну інформацію. Необхідно звернути увагу на якнайшвидший збір відповідних даних, щоб уникнути уповільнення процесу прийняття рішень або застарілості даних.

– Найкращий вибір: виникає, коли керівник стикається з декількома виборами та повинен вибрати найкращий курс дій.

Знову ж таки, швидкі рішення – це добре, але кожен альтернативу слід ретельно розглядати на предмет її ефективності. Інакше немає сенсу пропонувати ці альтернативи.

– Без відповіді: тут є запитання, на які немає негайної відповіді.

Такі рішення потрібно приймати на найвищому рівні. Приймати рішення лише заради себе безглуздо і навіть може бути шкідливо.

- «Спробуйте» і «випробуйте»: Єдине, що тут потрібно вирішити, це те, чи варто починати певну програму дій, наприклад новий проект, цінову пропозицію чи ініціативу управління.

Такі рішення часто вимагають лише підпису, якщо керівника просять дати «зелене світло» певній пропозиції чи рекомендації. Відповідні часові рамки для прийняття рішень повинні ґрунтуватися на кінцевих термінах основних дій.

У разі пропозиції розробити новий продукт або послугу, щоб перемогти конкурентів на ринку, швидкість прийняття рішення безпосередньо впливає на виконання проекту.

Однак для багатьох організацій неможливо завершити проект вчасно, поки йому дано «зелене світло». Формалізація прийняття рішень підвищує адміністративну ефективність за рахунок зменшення ймовірності помилок і економії часу. Немає необхідності відтворювати рішення щоразу, коли виникає відповідна ситуація.

Тому керівники організацій часто формалізують рішення конкретних ситуацій, що виникають регулярно, і розробляють відповідні правила, інструкції та стандарти. Водночас керівництво організацією часто стикається з новими нетиповими ситуаціями та нестандартними проблемами, які не піддаються формалізованому вирішенню.

Велику роль відіграють інтелектуальні здібності, талант, ініціатива керівника. Відсутність інформації призводить до того, що рішення приймаються в ситуаціях невизначеності, коли ймовірність можливих результатів неможливо визначити кількісно. Це часто трапляється при вирішенні нових, нетипових проблем, коли фактори, які необхідно враховувати, настільки нові або складні, що про них недостатньо інформації.

Невизначеність також є ознакою деяких рішень, які необхідно приймати в умовах, що швидко змінюються. Як наслідок, ймовірність конкретного вибору не можна оцінити з достатньою ймовірністю. Коли менеджери стикаються з невизначеністю, у них є два основні варіанти.

1) Отримайте додаткову інформацію та повторно проаналізуйте проблему, щоб зменшити її новизну та складність. Поєднання досвіду та інтуїції дає можливість оцінити суб'єктивні та передбачувані ймовірності можливих результатів.

2) Якщо вам не вистачає часу або ресурсів для збору додаткової інформації, ви повинні покладатися на попередній досвід та інтуїцію для прийняття рішень.

Як бачите, рішення відіграють важливу роль у роботі вашого бізнесу. Залежно від критеріїв класифікації рішення дуже різноманітні. Це дозволяє керівникам у різних ситуаціях вибирати між різними типами, що, у свою чергу, при правильному виборі підвищує ефективність прийнятого рішення.

Поряд з цим дуже важливий спосіб і модель, за якою менеджер буде приймати рішення в організації. Перелічені види рішень приймаються переважно в процесі оперативного управління персоналом.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006»

2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності підприємства

Досліджуване підприємство ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» знаходиться в с.Вихрівка Дунаєвецького району, Хмельницької області, директор Загородній Віталій Михайлович. Майно Товариства становлять Статутний капітал, основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самотійному балансі Товариства. Для організації діяльності Товариства в його структурі створюються наступні органи управління:

- Вищий орган управління, в якому в управлінні товариством беруть участь усі акціонери - Загальні збори акціонерів.

- Виконавчий орган, призначений вищим органом для управління повсякденною діяльністю компанії - директори компанії.

Обов'язки директорів включають, зокрема:

- Керівництво поточною фінансово-господарською діяльністю підприємства, прийняття рішень з оперативних питань діяльності підприємства, прийняття рішень та видання наказів з оперативних питань діяльності підприємства.

- виконання плану діяльності підприємства, розробка та реалізація оперативного плану діяльності підприємства, заходів щодо забезпечення виконання виробничих завдань, забезпечення реалізації виробничої, технологічної, інвестиційної та цінової політики.

- Підготовка та затвердження договірних цін на продукцію, тарифи на роботи та послуги.

- Розпорядження коштами та майном товариства в межах, передбачених статутом.

- Укласти договір (контракт) від імені компанії.

– Представництво інтересів товариства перед державними та громадськими органами, підприємствами, товариствами та іншими юридичними особами та громадянами, а також представництво інтересів товариства в судах, господарських та арбітражних судах на території України та за її межами.

– Прийняття та звільнення працівників підприємства, які працюють за трудовим договором, застосування до працівників підприємства заохочення та накладення штрафів відповідно до чинного законодавства.

– Затвердження регламенту товариства та інших внутрішніх документів, визначення організаційної структури товариства, затвердження кадрового плану та оплати праці працівників товариства.

– Укладати колективні договори з трудовими колективами (або уповноваженими ними органами) від імені підприємства.

- Попередній розгляд питань, що належать до компетенції Загальних зборів, підготовка пропозицій щодо визначення напрямів діяльності товариства, внесення пропозицій щодо діяльності товариства на розгляд Загальних зборів.

– Організація підготовки чергових та позачергових зборів учасників, вирішення питань щодо дати та порядку денного зборів учасників.

– Аудит та організація аудиту фінансово-господарської діяльності підприємства, перевірка висновків, аудиторської документації та нормативних розслідувань.

– Внутрішній бухгалтерський, оперативний і статистичний облік і організація звітності.

Директор затверджує своїм підписом документи фінансового, матеріального, майнового, цивільно-правового, розрахункового та кредитного характеру, в тому числі угоди, зобов'язання, звіти та баланси. У разі, якщо для укладення угод (договорів) або вчинення певних дій у відповідності зі Статутом необхідне відповідне рішення Загальних зборів Учасників або узгодження іншого органу Товариства, Директор не має права укладати такі угоди (договори) або зчиняти такі

дії без такого рішення або погодження. Директор може делегувати належні йому повноваження іншим працівникам шляхом надання довіреностей.

Заступник Директора Товариства, головний бухгалтер Товариства, керівники відділів, управлінь, спеціалісти, а також інші працівники Товариства призначаються на посаду і звільняються з посади Директором Товариства. Заступник Директора на час його відсутності (хвороба, відрядження, звільнення з посади тощо) виконує повноваження Директора, передбачені цим Статутом, на підставі наказів Директора Товариства.

Працівниками компанії є всі особи, які беруть участь у діяльності компанії за трудовим договором або з інших підстав, передбачених законодавством. Повноваження працівників підприємства здійснює виробнича рада та її виборний орган — виробнича рада. За рішенням трудового колективу представницькі функції можуть бути передані іншій організації, створеній трудовим колективом.

Трудові відносини в товариствах регулюються чинним законодавством. Питання виробничих, трудових і економічних відносин, охорони праці та соціального розвитку між трудовими колективами та адміністрацією підприємства регулюються колективними договорами.

Між керівництвом підприємства та трудовим колективом укладається колективний договір відповідно до чинного законодавства.

Трудовий колектив Товариства:

- розглядає і затверджує проект колективного договору;
- розглядає і вирішує питання самоврядування трудового колективу;
- бере участь у матеріальному і моральному стимулюванні продуктивної праці, заохочує винахідницьку і раціоналізаторську діяльність.

Управління на підприємстві повинне здійснюватись на базі конкретної організаційної структури. Структура підприємства та його підрозділи визначаються самостійно. В процесі розробки організаційної структури управління ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» необхідним є забезпечення

ефективного розподілу функцій управління по підрозділах. При цьому, необхідне виконання наступних умов:

- вирішення однотипних питань не повинні перекладатись у відання інших підрозділів на підприємстві;
- всі функції щодо управління повинні входити до обов'язків керуючих підрозділів;
- вирішення важливих питань повинне бути здійснене у підрозділі, який є компетентним щодо прийняття ефективного рішення.

Організаційна структура дає змогу працівникам усвідомити своє місце в організації, завдяки чому вони спільно можуть працювати над досягненням мети компанії. Крім того, структура – це єдиний спосіб перейти від стратегічних планів до дії. Без будь-якої структури неможлива координація дій співробітників і найкращі плани ніколи не зможуть бути виконані.

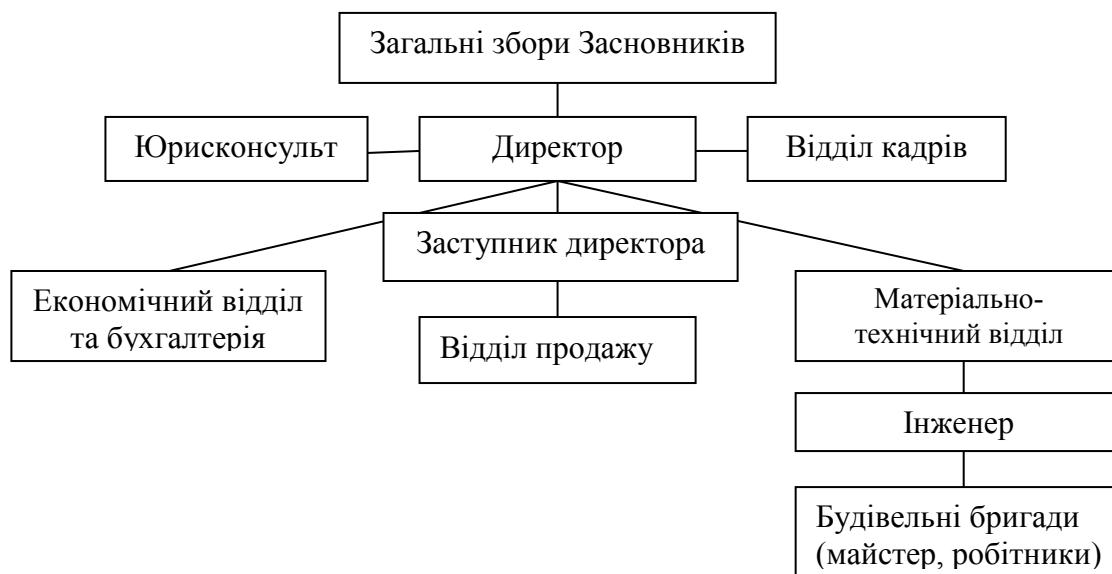


Рис. 2.1. Організаційна структура досліджуваного підприємства

Організаційна структура управління характеризується:

- складом і співвідношенням лінійного та функціонального управління;
- кількістю і складом управлінських підрозділів на різних ієрархічних рівнях;

- чисельністю і співвідношенням різних категорій керівників, фахівців і технічних виконавців у цілому по системі управління і за окремими підрозділами;
- обсягом інформації, що переробляється, у цілому по системі управління і за окремими підрозділами;
- вартістю і співвідношенням зайнятих у підрозділах різних видів оргтехніки, територіальним розташуванням підрозділів апарату управління;
- ступенем регламентації оргструктури, рівнем керованості порівняно з нормою керованості;
- кількістю і співвідношенням кількостей рішень різних видів, що готуються і приймаються різними підрозділами і на різних рівнях апарату управління;
- витратами на управління за окремими функціональними підрозділами і рівнями управління тощо.

Таким чином, в зв'язку з мінливими вимогами навколишнього світу слід зазначити, що структура управління може змінюватися в часі відповідно до динаміки масштабів і змісту функцій управління і т.д. До найважливіших характеристик організаційної структури належать: кількість ланок; ієрархічність (кількість щаблів або рівнів); чіткість розмежування функцій, повноважень і відповідальності по вертикалі й горизонталі в системі управління. Характеристиками якості структури управління є її надійність та організованість (що визначаються за рівнем ритмічності роботи й інших ознак); її оперативність (швидкість прийняття і реалізації рішень) та ін. Організаційні характеристики лежать в основі критеріїв оцінки раціональності організаційної структури в цілому.

Критеріями оцінки раціональності організаційної структури є: відповідність об'єкта виконуваних управлінських робіт кількості виконавців; зосередження на кожному щаблі управління (ланці) об'єктивно необхідних функцій і прав для їхньої реалізації; відсутність паралелізму та дублювання функцій; оптимальне поєднання централізації і децентралізації виконавців, функцій, прав, відповідальності; дотримання норм керованості, тобто кількості виконавців, що припадає на одного керівника їхньої діяльності; ступінь надійності, оперативності, гнучкості,

адаптованості, економічності, ефективності виробництва й управління, самостійності й відповідальності виконавців за результати справи. Хоча різні організації мають багато спільного, але за багатьма важливими характеристиками вони істотно відрізняються одна від одної. При проектуванні організації необхідно брати до уваги всі ці відмінності.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Діяльність будь якого підприємства, у т.ч., ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006», здійснюється на основі наявного майна та відповідних джерел його формування (активів, власного капіталу та зобов'язань). Ефективне використання фінансово-майнового потенціалу дає змогу підвищити прибутковість, а отже й рентабельність діяльності суб'єктів господарювання. Аналіз структури та динаміки економічного потенціалу ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» за 2020-2022 рр. наведено в табл. 2.1 та рис. 2.2-2.5. (Додатки А,Б,В).

Дані табл. 2.1 показують, що впродовж 2021 р. по ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» відбулося збільшення вартості господарських засобів на 433,7 тис. грн. по відношенню до 2020 р., або на 259,7 %. Це відбулося, в основному, за рахунок збільшення вартості оборотних активів на 424,3 тис. грн. або на 314,76 %, а саме збільшення залишків грошей на 340,9 тис. грн. або 460,05%. Що ж стосується поточної дебіторської заборгованості, то можемо спостерігати її зменшення на 9,8 тис. грн. або 32,03% відповідно.

Аналізуючи 2022 р., по підприємству також спостерігається збільшення вартості майнового потенціалу на 247,9 тис. грн. або на 41,27 %. Це відбулося внаслідок збільшення вартості необоротних активів на 455,4 тис. грн. або на 1094,71 % та залишків поточної дебіторської заборгованості на 14,4 тис. грн. або на 33,6 %, а також значне збільшення залишків так званої поточної товарної дебіторської заборгованості на 40,6 тис. грн. або на 195,19 %.

Констатуючи загальні прирости активів, а, отже, і пасивів, по ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» відмітимо збільшення впродовж 2021 р. власного

капіталу за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку на 418,7 тис. грн. або на 904,32%, порівняно з 2020 р. При цьому, протягом зазначеного періоду по підприємству відбулося також збільшення зобов'язань на 15,0 тис. грн. або на 14,06 %, у т.ч. саме поточної заборгованості, відповідно на 15,0 тис.грн або на 14,06 %. Впродовж 2022 р. по ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» навпаки, відбулося зменшення власного капіталу на 20,1 тис. грн. або на 4,2 %, тобто, зменшення нерозподіленого прибутку попередніх періодів на 4,32 %, та зростання залишків поточних зобов'язань на 80,7 тис. грн. або на 26,12 %, у т.ч. за рахунок збільшення інших поточних зобов'язань та кредиторської заборгованості відповідно на 190,9 та 77,1 тис. грн. або на 546,99 та 88,82 %.

Структурний аналіз активів та пасивів ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» показав, що найбільшу питому вагу у їх загальному обсязі займають оборотні активи – 80,72, 93,07, 41,43 % у майні та власний капітал – 36,11, 79,74, 54,08 % відповідно на кінець 2020-2022 рр. Таким чином, діяльність підприємства не є ризикованою, оскільки частка власного капіталу у загальному обсязі джерел формування господарських засобів є більшою за граничні 50 %.

Співвідношення активів та пасивів, а також окремих їх складових груп є основою для коефіцієнтного аналізу фінансової стійкості та платоспроможності підприємства (табл. 2.2). Оцінюючи дані табл. 2.2, додаток Г зазначимо, що фінансовий стан ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» характеризується як кризовий, оскільки майже всі розрахункові коефіцієнти не задовольняють їх оптимальним значенням. Проте, впродовж 2021 р. по підприємству відбулося деяке покращення фінансової стійкості та платоспроможності, що підтверджують абсолютні та відносні прирости розрахункових коефіцієнтів.

Ефективність роботи підприємства є однією з базових економічних категорій економіки. Оцінка ефективної діяльності підприємства визначається як відношення прибутку до капіталу (активів), ефективність витрат – як відношення прибутку до собівартості (витрат), ефективність продажів – як відношення прибутку до ціни (чистого доходу від реалізації). Під час розрахунків показників ефективності також

виходять з різних показників, що складають прибуток, валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до оподаткування та чистий прибуток. Отже, основними в системі оцінки ефективності виступають певні елементи фінансових результатів: прибуток або збиток, доходи та витрати. Це обумовлює перший етап оцінки ефективності – аналіз складу, структури та динаміки фінансових результатів (рис. 2.8 та табл. 2.3, додаток Д).

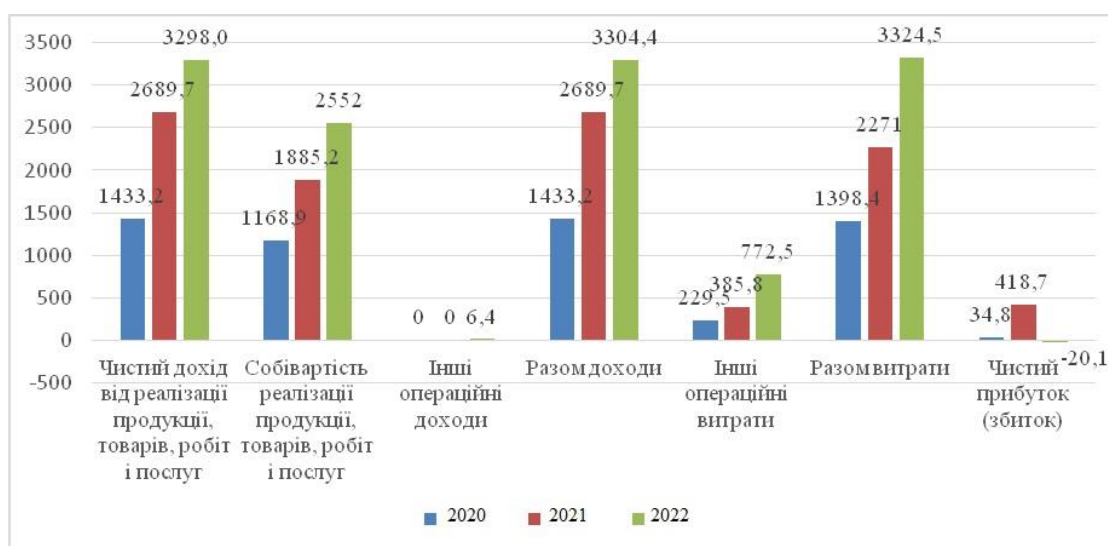


Рис. 2.8. Динаміка фінансових результатів ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» за 2020-2022 рр.

Проведений горизонтальний аналіз показує, що прибутковість за валовим та чистим прибутком по ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» характерна лише у 2020 та 2021 рр. – прибуток становив відповідно 34,8 та 418,7 тис. грн. Впродовж 2020-2021 рр. діяльність (реалізації продукції, операційна та вся фінансово-господарська) була прибутковою, проте, картина кардинально змінилась у 2022 році. Підприємство стало збитком, негативним чинником стало збільшення собівартості реалізації продукції, товарів, робіт, послуг. Зазначимо, що інші доходи по ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» значно менші від доходів від основної діяльності. При цьому, основна діяльність ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» у 2022 році є збитковою, тобто, прибуток у порівнянні 2020 та 2021 рр. зменшився на 438,8 тис. грн. або на 104,8 %. Зазначені зміни у фінансових результатах від операційної діяльності були обумовлені як абсолютними, так і відносними змінами

приросту сукупних операційних доходів та витрат. Отже, підсумовуючи результати аналізу складу, структури та динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» впродовж 2020-2022 рр., можна констатувати той факт, що на підприємстві відсутній ефективний менеджмент, зокрема, це стосується саме операційного менеджменту (додаток К).

Наступним етапом аналізу ефективності, а саме фінансових результатів, виступає структурний (вертикальний) аналіз доходів та витрат ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» за 2020-2022 рр.

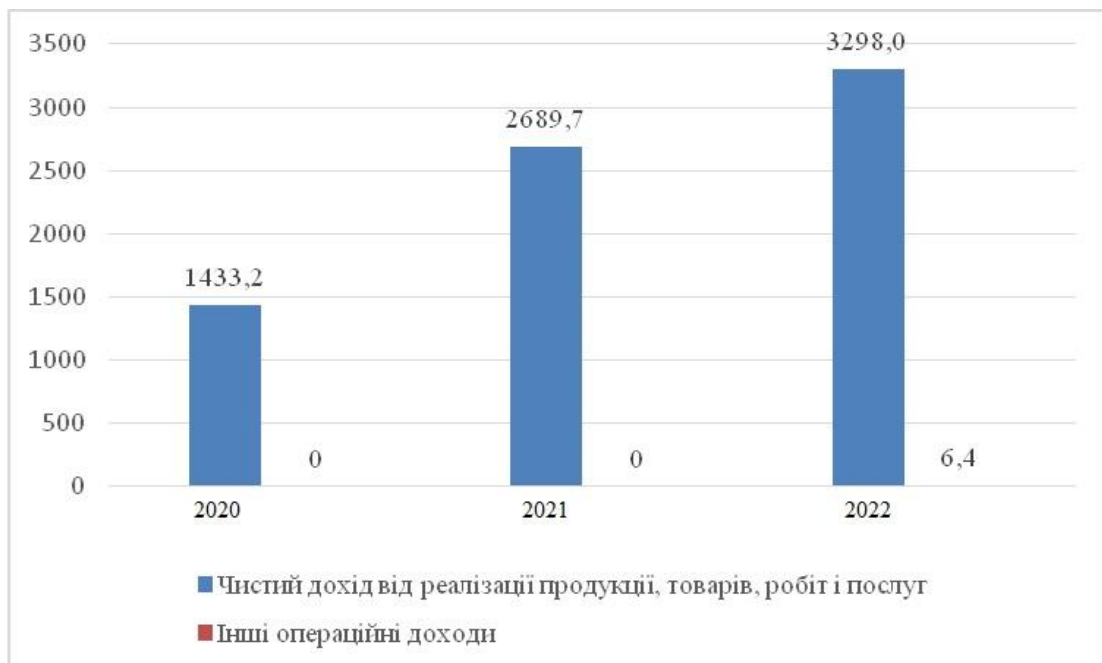


Рис. 2.9. Склад та структура доходів ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» за 2020-2022 рр.

Аналізуючи динаміку змін у структурі доходів ТОВ «ДОКА», констатуємо факт, що найбільші коливання відбулися у 2022 р. в порівнянні з 2020 та 2021 рр., а саме, виникли інші операційні доходи і склали 6,4 тис. грн.

Незважаючи на результати структурного аналізу доходів, констатуємо той факт, що найбільшу питому вагу у загальному обсязі витрат ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» займає собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт та

послуг) у загальному обсязі витрат підприємства і становить – 83,6, 83,0 та 76,8 % відповідно у 2020-2022 рр. Частка ж інших операційних витрат складає 16,4, 17,0 та 23,2 % відповідно у досліджуваних періодах.



Рис. 2.10. Склад та структура витрат ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» за 2020 -2022 рр.

Вертикальний аналіз підтвердив результати горизонтального аналізу, що найбільшу частку у загальному обсязі доходів ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» займає саме чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг – 100,0, 100,0 та 99,8 %, а питома вага інших операційних доходів складає 0,2 % відповідно у 2022 році (додаток Л). Фінансові результати, як вже було з’ясовано, виступають основою в системі розрахунку показників рентабельності підприємства. Аналіз рентабельності ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» наведена в табл. 2.6. При цьому нагадаємо, що певні види діяльності та вся фінансово-господарська діяльність підприємства була як прибутковою, так і збитковою. Також у таблиці наведений ще один напрямок оцінки ефективності – ефективності використання фінансового-майнового потенціалу ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» в розрізі ділової активності. Дані табл. 2.6 (додаток М) показують, що по ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» спостерігаються як від’ємні, так і додатні показники рентабельності, незважаючи на підходи їх розрахунку (ресурсний,

витратний, доходний). Що стосується показників ділової активності, як одного з багатьох критеріїв ефективності, то у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. по ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» спостерігається сповільнення швидкості обороту активів та власного капіталу, а саме, оборотних активів, поточної дебіторської заборгованості, грошових коштів та власного капіталу відповідно на 2,41; 1,10; 0,60; 2,52 та 3,10 обороти або на -34,38; 1,58; -5,41; -30,69 %.

У той же час по ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» протягом 2021-2022 рр. відбулося зростання тривалості обороту запасів, періоду погашення поточної кредиторської заборгованості та періоду операційного циклу. При цьому, по підприємству відбулося ще зростання від'ємного значення періоду фінансового циклу. Таким чином, дослідивши показники платоспроможності та фінансової стійкості можна зробити висновок, що керівництву слід звернути увагу на процеси, які відбуваються на підприємстві і вжити необхідних заходів щодо їх покращення, адже така тенденція може призвести до банкрутства та ліквідації підприємства.

2.3. Дослідження внутрішніх процесів обміну даними та інформацією під час прийняття рішень

У діяльності підприємств передача інформації між керівниками та групами працівників є важливим і основним елементом для нормального функціонування підприємств. Особливо важливо забезпечити оперативність і достовірність інформації. Для багатьох компаній внутрішні інформаційні системи вирішують завдання організації технічних процесів і мають продуктивний характер.

В основному це впливає на процес постачання компаніям продуктів кооперації від спеціалізованих компаній через внутрішні канали. Мабуть, найбільш очевидним елементом спілкування в досліджуваній компанії ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» є стосунки між керівниками та підлеглими. Хоча це приклад описаного вище вертикального обміну інформацією, цей тип обміну інформацією буде розглянуто окремо, оскільки він становить основну частину комунікаційної діяльності менеджера.

Дослідження показують, що дві третини цих дій відбуваються між менеджерами та керівниками. У досліджуваному підприємстві ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» під управлінською інформацією керівники розуміють сукупність відомостей про закріплені процеси, що відбуваються всередині підприємства та його середовища, які є основою для прийняття управлінських рішень.

Інформація в ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» класифікується менеджерами, керівниками відділів та співробітниками відповідно до різних посад, зокрема, серед іншого:

1. За призначенням (одна ціль – пов’язана з вирішенням конкретної задачі; багатоцільова – використовується для вирішення різних задач.

2. Що стосується можливостей зберігання (як видно з гравюр і малюнків на склі, фіксована інформація може зберігатися майже нескінченно довго без підробки; нефіксована інформація використовується після отримання. Це також можливо) зберігатиметься деякий час, але при в той же час він поступово спотвориться і зникне).

3. Залежно від ступеня готовності до використання (первинна інформація – це сукупність неструктурованих даних, отриманих безпосередньо з джерела інформації та містить багато зайвої та непотрібної інформації; проміжна інформація – попередня.

4. Складається з інформації, яка пройшла через процес) «очищення» та систематизація. Це дозволяє вирішувати питання щодо конкретних напрямів і шляхів подальшого застосування.

5. Остаточна інформація дозволяє приймати обґрунтовані бізнес-рішення. Неповна або комплексна (остання дає вичерпну вичерпну інформацію про об’єкт і можливість приймати безпосередні рішення; перша може бути використана на практиці лише в комплексі з іншою інформацією) .

Поділяються на достовірну та ймовірну інформацію (імовірна інформація може бути зумовлена принциповою неможливістю отримати достовірну інформацію з наявних джерел) (оскільки це неможливо наявними засобами). Через

неминучі спотворення, які виникають під час передачі, особливо в ієрархічній ситуації структури управління.

Спочатку відомий поширенням недостовірної інформації). Як і в усіх видах діяльності ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006», цей тип управлінської інформації може містити інформацію з чуток. Вони є продуктом творчості команди, яка намагається пояснити складні й емоційно важливі ситуації без офіційної інформації.

При цьому вхідні версії, що переходять від одного учасника команди до іншого, як правило, доповнюються і модифікуються, поки не з'явиться вибір, відповідний більшості. Імовірність цього варіанту коливається від 0 до 80-90%, оскільки залежить не тільки від правдивості введення, але й від потреб та очікувань аудиторії. Вважається, що чутки надходять із надійних джерел, і керівники підприємств часто користуються цим фактом, щоб поширювати інформацію, яка з якихось причин не може бути оприлюднена офіційно.

Слід мати на увазі, що учасники конфлікту, які намагаються за допомогою сумнівних засобів залучити інших на свій бік, також спираються на чутки. Крім того, інформацію можна класифікувати за обсягом, джерелом, зростанням, каналами передачі та розподілу. Потік інформації від відправника до одержувача в досліджуваних компаніях складається з кількох фаз (рис.2.11).

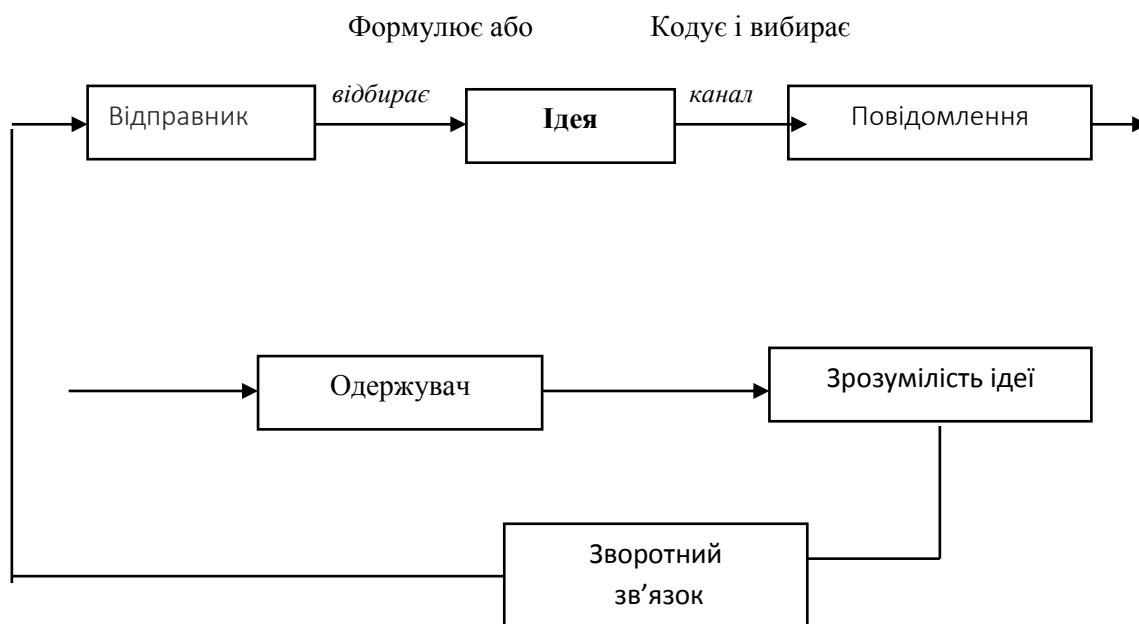


Рис.2.11. Проста модель потоку інформації всередині компанії

Вважається, що не варто обмежуватися одним каналом, особливо при передачі важливої інформації. По можливості краще продублювати повідомлення, але ні в якому разі не зловживати редагуванням документа.

Інакше можуть виникнути «вузькі місця» в документообігу. На третьому рівні інформація передається, а на верхньому рівні інформація приймається, розпізнається та розшифровується, або розшифровується та розуміється одержувачем.

Спочатку проводиться відбір. Це може бути випадковим або цілеспрямованим, вибіркоvim або безперервним, обмеженим або активним, довільним або заснованим на певних критеріях тощо.

На другому етапі виділена інформація кодується. Тобто вона стає інформацією шляхом перетворення її у форму, до якої одержувач може отримати доступ і яку може зрозуміти, наприклад, письмову, табличну, графічну, акустичну чи символічну.

Відповідно підібрані відповідні засоби спілкування - усне, письмове, різні штучні сигнали, використання умовних знаків. Відправник інформації завжди очікує, що він якимось чином на неї відреагує та повідомить йому цю реакцію, таким чином накопичуючи інформаційний зворотний зв'язок.

Таким чином, зворотний зв'язок - це сигнал, який одержувач інформації посилає відправнику, підтверджуючи отримання повідомлення і характеризуючи ступінь розуміння (або нерозуміння) інформації, що міститься в повідомленні.

У процесі внутрішньої діяльності зворотній зв'язок має бути усвідомленим, а отже, заздалегідь спланованим і введеним в оптимальну залежність від ситуації форми, при цьому можливість визнання партнерами (а не для власної вигоди) повинна бути встановлена негайно.

Він характеризується чуйністю на певні сигнали (особливо на запитання) і доброзичливістю. Сигнали свідомого зворотного зв'язку при вербальній передачі інформації включають уточнення, перефрази, узагальнення та емоційні вирази.

Такі сигнали можуть бути дуже слабкими, тому потрібно уважно стежити за реакцією партнера. Довготривалий зворотний зв'язок значно підвищує надійність обміну інформацією та дозволяє хоча б частково уникнути втрати інформації та збоїв, що спотворюють зміст.

До таких перешкод належать, серед іншого, стереотипи, тобто певні погляди на людей чи ситуації. Як відправник, так і отримувач інформації можуть страждати від стереотипів. Тому при спілкуванні необхідно показати, що партнер дійсно розуміє суть проблеми, і ні в якому разі не обмежується традиційним питанням «Як ви зрозуміли?» немає.

Інформація зазвичай спотворена, тому що відправник і одержувач мають різні позиції, різні позиції, різні упередження один щодо одного або через те, про що чи про кого йдеться.

Звичайно, такий підхід «на благо» не піддається доказуванню і потребує рішучого подолання та критики, але через відсутність інтересу до повідомлення та розуміння його сенсу повідомлення може бути не розпізнане. Партнери визнають цей інтерес, пояснюючи переваги, які можна отримати від належного поведіння з інформацією, і втрати, які є результатом ігнорування цієї інформації. Збої в процесі обміну інформацією на даному підприємстві - це також "технічні неполадки", які час від часу виникають. Це включає, перш за все, різне розуміння символів, які використовуються для передачі інформації, через відмінності в освіті, предметі, кваліфікації, національності або відсутності мовних навичок.

Інформація, яка передається усно, тобто за допомогою слів, часто спотворена невербальними «посиланнями» і чомусь може сприйматися неоднозначно. Деякі з різних типів обміну інформацією, які відбуваються між керівниками та підлеглими, включають уточнення завдань, пріоритетів і очікуваних результатів:

- Забезпечити «участь» у вирішенні відомчих завдань.

- Обговорити питання ефективності роботи.
- Отримайте визнання та винагороди в мотиваційних цілях.
- Удосконалення та розвиток кваліфікації підлеглих.
- Збирайте інформацію про нові чи реальні проблеми.
- Повідомити підлеглих про майбутні зміни.
- Ви також отримуватимете звіти про ідеї, покращення та пропозиції.

Окрім обміну інформацією між начальниками та підлеглими, відбувається також обмін інформацією між начальниками та їх робочими групами. Спілкування з усією робочою групою всередині компанії дозволяє менеджерам підвищити ефективність групових дій. В обговоренні беруть участь усі учасники групи, тож кожен думає про нові завдання та пріоритети відділу, чи варто працювати разом, майбутні зміни та можливі наслідки для відділу та інших відділів, поточні питання тощо. Є можливість. Крім того, робочі групи можуть збиратися без керівників для обговорення питань, удосконалень і майбутніх змін.

Як зазначалося раніше, такі рівноправні стосунки сприяють підвищенню задоволеності співробітників роботою. Міжособистісне спілкування. Усна комунікація залишається найпоширенішою формою спілкування. Керівники ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» намагаються чітко зрозуміти, що вони хочуть сказати, щоб краще зрозуміти своїх підлеглих.

Крім того, слова підібрані так, щоб ідея була зрозуміла правильно. Коли керівникам доводиться виступати перед великою аудиторією, вони самостійно пишуть роботи або готують доповіді.

Однак у повсякденному житті вербальне спілкування вимагає спонтанності, яка може викликати тривогу, невпевненість і навіть страх, але це стосується не всіх. Розширивши свій словниковий запас, ви зможете почати вербальне спілкування. Якщо керівник чітко знає, що хоче сказати, і має хороший словниковий запас, він може переконатися, що висловлює свою думку точно і уникає непорозумінь.

Дуже важлива навичка, пов'язана з усним спілкуванням, — це вміння утримувати увагу слухача. Якщо під час виступу дивитися прямо в очі слухачеві, йому гарантовано приділять належну увагу. Справедливо і зворотне. Якщо керівник або лідер висловлює свої думки монотонним голосом, занурившись у заздалегідь підготовлений аркуш паперу, він швидко зрозуміє, що аудиторія його не слухає.

Візуальний контакт з аудиторією також корисний, оскільки він дозволяє оратору оцінити реакцію аудиторії. Дуже важлива навичка, пов'язана з усним спілкуванням, — це вміння привернути увагу слухача. Якщо під час виступу дивитися прямо в очі слухачеві, йому гарантовано приділять належну увагу.

Справедливо і зворотне. Якщо керівник або лідер висловлює свої думки монотонним голосом, занурившись у заздалегідь підготовлений аркуш паперу, він швидко зрозуміє, що аудиторія його не слухає.

Візуальний контакт з аудиторією також корисний, оскільки він дозволяє оратору оцінити реакцію аудиторії. Менеджери ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» користуються 8 розумними підказками для спілкування.

- Навички спілкування набуваються, а не успадковуються.
- Ти народився без мови і плачу.
- Я навчився говорити, наслідуючи інших.
- Це навчання ніколи не повинно закінчуватися.
- Припустіть, що наступне повідомлення, яке ви надішлете, буде неправильно зрозуміле. Потім уважніше зберіть інформацію, передбачте відгуки та перевіряйте себе, поки нарешті не отримаєте бажані результати. Не бійтеся просто висловити свою інформацію та переконайтеся, що вона зрозуміла правильно.
- Запитайте себе: «Як мені структурувати це повідомлення, щоб уся інформація була зрозуміла?» Можливо, ви не зможете знайти значення слова в словнику. Визначення слів можна знайти в словниках. Їх сенс у серцях людей.

- Замість того, щоб передавати значення, ми передаємо людям повідомлення (слова та дії), які відображають значення цих слів.
- Люди розуміють значення того, що ви говорите, на основі того, як ви це говорите, а не того, що ви говорите.

Насправді 90% того, що ви спілкуєтесь, сприймається через ваш тон голосу та рухи тіла. Коли двоє чоловіків разом, вони спілкуються. Навіть якщо ви не думали про те, щоб написати іншій людині, зробіть це. Можливо, це не те, що ви хочете, але інша людина все одно це отримає! Не можу не спілкуватися. Якщо ваші слова суперечать вашим діям, співрозмовник повірить останнім.

Можна багато чого помилитися, а якщо вчасно не зрозуміти, то можна багато чого упустити.

Якщо керівник хоче продемонструвати особливе ставлення до тих, хто зібрався на офіційному прийомі, він може прийти туди в тенісних штанах.

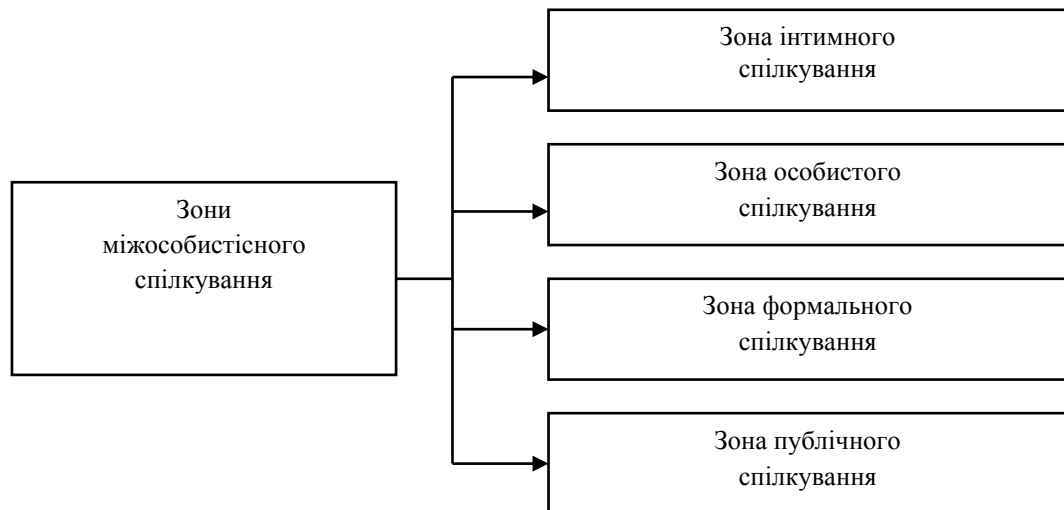


Рис.2.12. Зони міжособистісного спілкування на підприємстві

На роботі керівники виражають своє ставлення до людей не тільки через одяг і манери, а й через відчуття дистанції, яке вони використовують під час спілкування. Особливо це стосується нас. На рисунку 2.12 показано чотири зони міжособистісного спілкування.

Зона інтимного спілкування (від 0,5 метра до прямого фізичного контакту).

Закохані, батьки та діти, а також дуже близькі друзі зазвичай спілкуються на такій відстані.

Зона особистого спілкування (від 0,5 м до 1,5 м).

Межі цієї зони залежать від культури. Як правило, на такій відстані спілкуються люди, які добре знають один одного.

Офіційна зона комунікацій (від 1,5 м до 3 м).

З такої відстані зазвичай ведуться не тільки ділові, але й випадкові та тривіальні розмови.

Зона громадських комунікацій (більше 3 м).

Якщо ви сидите у величезному залі і слухаєте виступ оратора, то можна сказати, що ви перебуваєте в ситуації публічного спілкування. Це простір, який відокремлює вас від спікера і являє собою зону публічного спілкування.

Подібно до семантичних бар'єрів, культурні відмінності можуть створювати значні перешкоди для розуміння під час обміну невербальною інформацією.

Отримавши візитну картку від японця, ви повинні негайно її прочитати і запам'ятати. Якщо він покладе його в кишеню, японець подумає, що він нікчемна людина.

Іншим прикладом культурних відмінностей у невербальній комунікації є те, що американці схильні здивовано реагувати на «жорсткий погляд» своїх співрозмовників, тоді як посмішки зустрічаються рідше на обличчях росіян і німців, чого не можна робити.

Поганий відгук. Найважливішою цінністю в спілкуванні є «зворотний зв'язок», тобто інформація, яка включає в себе якусь реакцію на дії партнера по спілкуванню.

Мета зворотного зв'язку — допомогти іншим зрозуміти, як ми сприймаємо їхню поведінку та як вони впливають на нашу поведінку.

Для підвищення ефективності зворотного зв'язку в процесі комунікації існують певні правила, які застосовують у своїй діяльності менеджери ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006»:

- У коментарях варто говорити про особливості поведінки партнера, а не особистості.

- Варто більше говорити про спостереження, ніж про висновки.

Спостереження - це те, що ви бачите або чуєте, а висновки - це інтерпретації, оцінки та судження.

Висновки не повинні відображати об'єктивну реальність. Не висловлюйте свої думки у формі оцінок. Оцінка не сприяє покращенню взаєморозуміння в процесі спілкування. У ситуаціях, що трапилися, зосередьтеся на недавніх діях, а не на далекому минулому. Варто давати якомога менше порад.

Краще висловлювати свої спостереження так, ніби ви ділитесь інформацією чи думками зі своїм партнером.

Марно критикувати риси особистості і вчинки людини, з якою ви спілкуєтеся, яких це не стосується.

Щоб донести необхідну інформацію до іншої сторони, необхідно вибрати відповідну ситуацію та відповідну форму спілкування.

Не чути. Закон Лібермана - всі брешуть, але це не має значення, тому що ніхто не слухає. Ефективна комунікація можлива, коли повідомлення надсилаються та отримуються з однаковою точністю.

Треба вміти слухати. На жаль, деякі з нас навчилися ефективно слухати, що в принципі в наших силах. Багато людей думають, що слухати означає просто мовчати і дозволяти іншій людині говорити. Однак це лише частина процесу уважного та зосередженого слухання.

Важливо не тільки чути, а й слухати. І, звичайно, проблеми виникають через те, що людина занурюється в думки і слова, які вона чує, «заходять в одне вухо, а виходять з іншого». Іноді співрозмовник дещо неприємний. У цьому випадку навряд чи хтось буде уважно слухати. У будь-якому випадку, є кілька порад, якими

наші менеджери дійсно користуються, якщо хочуть підвищити свою когнітивну ефективність.

Керівники також вважають, що нові покоління працівників більш сприйнятливі до участі в різних видах діяльності, таких як школа, університет тощо, і тому очікують, що така участь продовжуватиметься на робочому місці.

Якщо люди повністю розуміють рішення своїх менеджерів, які впливають на них, і причини, що призвели до цих рішень, вони будуть тільки більше мотивовані працювати з максимальною ефективністю.

Люди повинні розуміти, що: – Що потрібно зробити і чому.

Наскільки ефективно ви виконуєте завдання та плани.

Які умови працевлаштування?

У минулому загальний підхід полягав у тому, щоб адміністратори розповідали людям те, що, на їхню думку, може їх зацікавити, і пропускали те, що їм потрібно знати, незалежно від того, цікаві вони чи ні.

Цей принцип неправильний. Закінчується все уточненням другорядних положень. Підслідна компанія, а саме ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006», використовує у своїй діяльності два способи спілкування: Керівники та інспектори та колективний метод. До того ж вони дуже гармонійно поєднуються.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006»

3.1. Пропозиції щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві

Різноманітність проблем відповідає різноманітності рішень. Фахівці ТОВ «Козацька Долина-2006» спеціалізуються на економічних, соціальних, політичних, ідеологічних, конституційних, стратегічних і тактичних, глобальних і конкретних, концептуальних і програмних, наукових і емпіричних, розрізняють інтуїтивні, рутинні та інноваційні рішення. Таким чином, у підготовці бізнес-рішень компанії розрізняють різну кількість етапів: дослідження проблеми, визначення рішення, вибір найкращого рішення з доступних альтернатив, пояснення рішення тощо. Але найважливішим є процес збору, аналізу та обробки інформації про зовнішні та внутрішні умови.

Підготовка та прийняття рішень вимагає використання сучасних науково-технічних засобів, оперативних методів дослідження, системного аналізу, моделювання та електронно-обчислювальної техніки. Колективний інтелект органу, що приймає рішення, особливо важливий у колективному прийнятті рішень.

Проте слід підкреслити творчий характер процесу підготовки та прийняття рішень, головну роль особистості людини, її лідерства, інтелекту, професіоналізму, волі та інших особистісних і професійних якостей. Кожне рішення пов'язане з самою людиною, з її творчою особистістю, з мотивами діяльності кожного. Без урахування цього рішення не можуть бути прийняті, а тим більше реалізовані навіть найобґрунтованіші рішення.

Приймаючи рішення та плануючи їх реалізацію, керівництво має переконатися, що рішення «проектуються» на співробітника чи команду, зачіпають фундаментальні інтереси працівника чи команди та мотивують працівників до роботи. Тому важливо вжити всіх заходів, щоб допомогти людям прийняти

рішення та зрозуміти потребу. Звичайно, можуть виникнути такі ситуації: Рішення правильне, навіть новаторське, але свідомість людей не готова його прийняти, в ньому переважає прихильність до старих рішень, стереотипи минулого, емоції переважають над здоровим глуздом. Однак навіть у цьому випадку керівництво має працювати над підвищенням обізнаності та поступово досягати конкретних ефектів за допомогою пояснень та освітніх методів опитування та поширення громадської думки.

Прийняття рішень можна визначити як процес не випадкового вибору дії.

Зробити вибір означає віддати перевагу одній людині (в певному відношенні) над іншою. По суті, результатом процесу прийняття рішення є саме рішення. Прийняття рішення - це відчуття суб'єктом того, що процес прийняття рішення завершено, а отже, він уже знає не тільки чого хоче в конкретній ситуації, а й як діяти. Але він і сам приблизно уявляє, як би хотів цього досягти.

З психологічної точки зору прийняття рішення — це «добровільний акт планування послідовності дій, які ведуть до досягнення мети, на основі зміни інформації в невизначеній ситуації». Кожен період діяльності ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006», навіть найкоротший, складається з ряду рішень, які приймаються керівниками в процесі вибору варіантів, цілей і методів власної діяльності.

Прийняття управлінського рішення відрізняється від іншого прийняття рішень тим, що воно має два етапи. Керівник ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» завжди приймає рішення про те, як керувати в процесі управління, але в той же час ці рішення включають «другий етап», тобто те, як поводитися підлегли. Він також включає рішення про те, що робити. Не існує бізнес-рішень, які мають лише економічні наслідки. Рішення завжди соціальні і завжди викликають у підлеглих позитивні або негативні характеристики.

Тому керівники ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006», приймаючи те чи інше рішення, повинні мати на увазі подвійний вплив: виробничо-економічний і соціальний, етико-психологічний. Причому оцінка оптимальності прийнятих ним рішень здійснюється не тільки за економічними показниками, а й за поведінкою

працівників, ступенем їх активності та ініціативності в досягненні виробничих цілей. Рішення відрізняються тим, наскільки керівник ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006», який приймає рішення, знайомий із ситуацією:

- визначеність (детерміноване рішення, коли відома ситуація та її причинно-наслідкові зв'язки);

- ризик (можливе рішення, коли хоча б один момент невідомий, але ймовірність відома) (і може бути розрахована, якщо такі випадки трапляються часто).

- Невизначеність (стратегічні рішення, коли конкретний момент не відомий особі, яка приймає рішення).

Прийняття управлінських рішень ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» є найважливішим етапом управлінської діяльності, реалізації управлінських відносин та лідерських якостей кожного керівника. Результатами лідерської та організаційної діяльності є рішення лідерів. Рішення - це акт керівника, в якому не тільки ставляться цілі, а й формулюється комплекс завдань, передбачаються виконавці, розподіляються ресурси (трудові, матеріальні, фінансові), визначається відповідальність. Рішення приймається при виявленні проблемної ситуації.

Останнє було широко досліджено, визначено причини та умови виникнення, зібрано необхідну інформацію, знайдено ключі до вирішення, оцінено можливий вплив на зміну якості життя людей. Під час підготовки рішення виявляються межі, в яких може бути досягнута мета, вирішуються поставлені завдання. Ці обмеження можуть бути внутрішніми, а саме навички людей, наявність ресурсів, якість інформації і зовнішніми тобто зв'язки із зовнішнім світом, зв'язки з постачальниками, наявність інвесторів тощо.

У роботі ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» слід звернути увагу на пропозицію М. Вудкока та Д. Френсіса щодо диференціації управлінських рішень за відносною складністю проблем, які вимагають вирішення. Вони розрізняють і розглядають чотири рівні прийняття рішень, кожен з яких вимагає певних управлінських навичок.

Перший рівень – рутинний. Приймаючи повсякденні рішення, менеджери діють за певною програмою, як комп'ютер, який розпізнає ситуацію та діє заздалегідь визначеним чином. Його основна функція – «відчувати» та визначити ситуацію та відповідально ініціювати певні дії.

Другий рівень вибірковий. На цьому рівні менеджери оцінюють достоїнства різних можливих рішень і намагаються вибрати з набору перевірених альтернативних варіантів дій той, який найбільше підходить для конкретної проблеми.

Третій рівень адаптивний. На цьому рівні менеджери шукають нові рішення відомих проблем. Успіх залежить від індивідуальної ініціативи та вміння вирушати в невідоме.

Четвертий рівень – інноваційний. На цьому рівні менеджери повинні знайти способи осмислити абсолютно несподівані та непередбачувані проблеми, а їх вирішення часто вимагає розвитку здатності мислити по-новому.

Для ефективного прийняття рішень в компанії ТОВ “КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006” рис.3.1 (Додаток К) підсумовує чотири рівні прийняття рішень і ключові компетенції, необхідні для менеджерів.

Менеджерам, які приймають рішення на високому рівні, також потрібні здібності вищого рівня. Корисно також розрізняти індивідуальні рішення приймаються керівниками одноосібно і колегіальні рішення приймаються керівниками за участю підлеглих .

Крім того, виділяють п'ять типів прийняття рішень залежно від «особливої ваги» особистого керівництва та колегіальності у прийнятті рішень:

- Індивідуальне прийняття рішень і подальше інформування підлеглих.
- Індивідуальне прийняття рішень із попередньою консультацією команди.
- Прийміть спільне рішення разом зі співробітниками.
- Повна передача функцій прийняття рішень підлеглим.

В цілому процес управління ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» складається з етапів збору інформації, вибору рішення та реалізації рішення. Ці фази періодично повторюються, а якість управління оцінюється на кожному наступному кроці (рис.3.1).



Рис. 3.1. Загальна схема процесу прийняття рішень
для підприємства ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006»

При оцінці якості менеджменту еталоном є ступінь досягнення мети.

Однак можливі й інші критерії, пов'язані з вибором траєкторії досягнення заданої мети.

Критерієм ефективності є максимальна швидкість дії або мінімальна витрата ресурсів для досягнення мети.

Адже критерієм ефективності системи керування є точність, з якою вона направляє об'єкти по обраній траєкторії.

Для цього перевірте, чи вже неминучі відхилення не виходять за межі допуску.

Система управління на основі обробки та аналізу інформації про керовані об'єкти, тобто ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006», здатна приймати відповідні рішення або приймати рішення щодо бажаних подальших дій (комплекс планів, інструкцій, команд, фізичного контролю).

).

вплив тощо).

Рішення завжди стосуються вибору альтернативи з великої кількості можливих варіантів.

Цей процес відбору, який передбачає розробку альтернатив в рамках ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006», називається процесом прийняття рішень.

Теорія управління не має універсального методу для знаходження оптимального управління (в якомусь сенсі), але для деяких класів детермінованих і стохастичних систем були досягнуті важливі результати [16; 20;

Процес прийняття рішень в економіці в основному базується на використанні евристичних методів, останній на застосуванні правил, методів і спрощень, які узагальнюють відповідний досвід особи, яка приймає рішення (DDM).

Евристичні міркування - це попередні судження, спрямовані на пошук такого розв'язку проблеми і характеризуються більшою чи меншою ймовірністю.

Крім того, деякі спеціальні методи, такі як аналіз системи, дослідження операцій і аналіз мережі, можуть допомогти у виборі ефективних рішень.

Ці методи дуже ефективні при вирішенні багатьох управлінських і виробничих завдань.

Правило обачливого прийняття рішень використовується багатьма менеджерами.

Радимо про це знати і керівникам ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006», хоча, можливо, ефективніше буде прагнути до максимально очікуваних результатів.

Наприклад, власники бізнесу часто вважають розумним зберігати надлишок запасних частин на складі, щоб уникнути ризику зупинки виробництва через перебої з поставками.

Відзначимо, що накопичення інформації в процесі вирішення проблеми може зменшити невизначеність очікуваного результату конкретного рішення.

Крім того, впровадження рішення також є джерелом інформації.

Тому менеджери можуть не тільки достовірно передбачити результат того чи іншого рішення, але й своєчасно адаптувати його до змін у досягненні мети та зовнішніх і внутрішніх обставин, тим самим зменшуючи невизначеність. Це створює багатоступеневу проблему прийняття рішень, в якій реалізовано адаптивне управління.

Динамічне програмування використовується для вирішення багатокрокових задач у невизначених умовах. При цьому прийняття рішення в принципі завжди є управлінською задачею, яка може бути формалізована. Однак при розробці математичних моделей реальних об'єктів часто виникають проблеми, коли не всі елементи можна формалізувати і виразити через кількісні залежності. Це пояснюється стохастичним характером досліджуваних процесів і відсутністю достатньо повної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих рішень.

Для прийняття грамотних рішень керівництво ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» має володіти певними особистими та діловими якостями. Дослідження

показують, що є лідери, яким бракує цих якостей, але їм також бракує навичок прийняття рішень.

У цьому контексті важливими є такі психологічні умови, дотримання яких дозволяє подолати цей недолік:

- прогностичне відтворення методів розв’язання існуючих проблем, співвіднесення їх реалізації з реальними умовами.

- Підготовка детального інформаційного опису необхідних «Додатків» для прийняття рішень та можливих заходів щодо їх реалізації.

- Уміла дія, заснована на власних знаннях, постійному використанні професійного досвіду та інтуїції.

- Активне залучення експертів для розробки конкретних рішень, вибору найбільш раціональних методів і освоєння цих ідей в рамках унікальних концепцій рішень.

- Ретельна і ретельна підготовка, внутрішнє подолання «боротьби мотивів» для прийняття рішень з меншим ризиком і високим почуттям відповідальності.

- Критична оцінка ефективності способу реалізації рішення, «відкритість» до нової інформації та критичних коментарів, які допомагають скорегувати рішення, подолання бажання отримати дані, що підтверджують правильність рішення.

У науковій літературі розрізняють менеджерів із внутрішніми стратегіями прийняття рішень та менеджерів із зовнішніми стратегіями прийняття рішень. До першої групи належать люди, які вважають, що якість рішень та їх здійсненність визначаються насамперед їхніми власними здібностями, інтелектуальними здібностями та волею.

Люди із зовнішньою стратегією вважають, що їхній успіх або невдача значною мірою визначається зовнішніми обставинами, які знаходяться поза їх контролем. Також корисно розрізняти типи прийняття рішень відповідно до поєднання таких психологічних якостей, як продуктивність і критичність мислення.

Перша якість (позначається літерою П) проявляється в здатності висувати гіпотези, варіанти, нестандартні пропозиції тощо.

Друга якість (представлена літерою D₀) проявляється в схильності ретельно розглядати запропоновані проекти та гіпотези.

Кажуть, що люди з цією рисою не сприймають нічого як належне, а радше ретельно все обдумують. «Сім разів відміряй, один раз відріж» — ось приказка.

Розрізняють:

— імпульсне рішення, що виражається формулою $P > D_0$, — тобто процеси побудови гіпотез значно переважають над їх перевіркою;

— ризикове рішення ($P \geq D_0$) — процеси побудови гіпотез домінують над їх перевіркою, але це домінування не є значним;

— урівноважене рішення ($P = D_0$) — процеси побудови гіпотез врівноважуються їх перевіркою;

— обережне рішення ($P \leq D_0$) — перевірка гіпотез в основному переважає над процесами побудови;

— інертне рішення ($P < D_0$) — контроль гіпотез значно переважає над їх побудовою.

Ключовою якістю у прийнятті рішень є рішучість, тобто вміння самостійно приймати відповідальні рішення та послідовно втілювати їх у дії. Це особливо вірно у складних ситуаціях, коли дія несе в собі відомий ризик і вибір потрібно зробити з кількох варіантів. Рішучість також означає здатність брати на себе сміливу відповідальність за рішення. Люди які працюють явно хочуть, щоб їхні рішення були оптимальними та ефективними. Але для реалізації таких прагнень ми повинні хоча б розуміти фактори, які впливають на процес прийняття рішень. Їх можна класифікувати на чотири групи:

— Інформаційні елементи, тобто кількість інформації про мету дії, виконавця та умови, за яких виконується дія.

— Мотиваційні фактори, тобто мотиви, інтереси, установки та позиції особи, яка приймає рішення.

— особистісні фактори або характеристики суб'єкта, а у випадку колегіальних рішень — характер взаємовідносин у групі прийняття рішень.

— Технічні фактори, що визначаються дотриманням певних принципів і правил, технічних процедур і використанням арсеналу існуючих методів прийняття рішень.

На процес прийняття рішень сильно впливає те, на чому люди зосереджуються під час процесу. Зазвичай виділяють і розглядають чотири цінності цільової аудиторії (індивід, група). До речі, ця закономірність особливо поширена серед японських компаній.

Перш ніж приймати рішення, проводиться тривалий, ретельний і складний аналіз проблеми для кожної інстанції, сфери та рівня. Якщо працівники відчують, що їм наказують, як автомату, це вважається серйозною помилкою керівництва, яка підриває «соціальний мир» у компанії. Усім властиво брати участь у процесі прийняття рішень. Однак керівництво зазвичай приймає таке рішення задовго до затвердження. Однак «головні гравці» японської економіки докладають величезних зусиль, щоб все виглядало як процес «колективістського управління». Підприємство ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» приймає рішення в першу чергу за діяльністю своїх прямих підлеглих. Однак, за загальним правилом, кожен керівник бере на себе прийняття рішень з певних питань і буде виключений зі сфери прав прийняття рішень, які здійснюють прямі підлеглі.

Розпорядження начальника є обов'язковими для всіх безпосередніх підлеглих і підлеглих підлеглих. В останньому випадку підлеглий у цих питаннях технічно буде прямим підлеглим начальнику. Для кожного рішення існує правильний час, або іншими словами, найбільш підходящі обставини для прийняття такого рішення. Якщо цей момент проігнорувати, то ситуація ускладниться.

У давнину такі «вирішальні» моменти зображували за допомогою зображення людини, що біжить, з відрослим спереду волоссям і лисиною на потилиці. Різні рішення мають відповідні моменти, тривалість яких коливається

від кількох секунд до місяців і навіть років. Наприклад, рішення в екстремальних ситуаціях (надзвичайні ситуації, ситуації, що загрожують життю) можуть бути прийняті миттєво, а рішення щодо вибору принципів суспільного розвитку – протягом кількох років.

Тому існує багато прийомів і методів прийняття та реалізації ефективних рішень. Їх вибір та поєднання значною мірою залежить від проблемної ситуації, яка виникла на ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006». Воно вимагає не тільки управлінських навичок, а й знання загальних принципів, які вироблялися протягом століть і які були відкриті наукою. По-перше, можна оптимізувати рішення, коли варіантів на вибір не так багато. По-друге, оптимізація легша, коли є лише один критерій відбору, який піддається кількісному вимірюванню, або коли кількісні показники кількох еквівалентних критеріїв можна порівняти.

Коли компанія опиняється в ситуації, коли їй необхідно прийняти важливе бізнес-рішення, вона не може дозволити собі шукати рішення методом «проб і помилок». Оскільки ціна цих помилок може бути дуже високою. Щоб знизити ризик помилок, краще понести значні витрати при розробці рішення.

Управління відбувається через взаємодію людей і керівників. Керівникам і фахівцям з охорони праці на підприємствах необхідно приділяти велике значення і враховувати в професійній діяльності мотиваційні моделі, особливості психологічних процесів, відносин між індивідами і поведінковими групами.

Механізми застосування соціальних методів зазвичай включають елементи, що базуються на загальних функціях управління, особливо соціальне прогнозування, соціальне планування, соціальне стимулювання та соціальне регулювання.

Метою методу соціального контролю є:

- Посилення соціальної та виробничої діяльності.
- Забезпечення соціальної наступності:
- Облік кваліфікаційних конкурсів, присудження наукових ступенів, ініціювання та завершення великих проектів і перспективних завдань.

- Моральні стимули (індивідуальні та колективні) [5]

Не можна досліджувати методи соціального контролю без визначення ролі промислової безпеки в соціальному контролі підприємств, що вимагає раціонального розміщення трудових ресурсів підхід соціальної політики бізнес-асоціацій до вирішення проблем використання. Активізувати діяльність експертів. Задоволеність працею та мотивація працівників значною мірою залежать від покращення умов праці, забезпечення безпеки виробничої діяльності, забезпечення безпеки людей та підвищення продуктивності праці.

Соціологічні методи відіграють важливу роль в управлінні людськими ресурсами. Це визначення цілей і позицій співробітників в команді, визначення лідерів і забезпечення їх підтримки, зв'язок і мотивація людей, досягнення кінцевих результатів виробництва і забезпечення ефективної комунікації. Це допомагає вирішити внутрішні конфлікти.

Соціальне планування забезпечує визначення соціальних завдань і нормативів, розробку показників соціальних стандартів (рівень життя, заробітна плата, потреби в житлі, умови праці тощо) і планові показники, досягнення кінцевих соціальних результатів.

Методи соціологічних досліджень є науковим інструментом кадрової роботи. Вони надають дані, необхідні для відбору, оцінки, розгортання та навчання персоналу, що дозволяє їх реалізувати. Приймайте зважені рішення щодо талантів. Опитування дозволяють зібрати необхідну інформацію шляхом опитування великої кількості людей за допомогою спеціальних анкет.

Процес інтерв'ю складається з підготовки до інтерв'ю та збору необхідної інформації шляхом діалогу з інтерв'юером. Якщо матриця привілейованих стосунків між індивідами побудована на основі опитувань співробітників, необхідний соціологічний підхід для аналізу комерційних і дружніх стосунків у групі.

Опитування також виявило неформальних лідерів груп. Техніка спостереження допомагає виявити якості співробітника, які можуть проявитися лише в неформальних ситуаціях або складних життєвих ситуаціях (аварії, бійки, стихійні лиха).

Особистісні характеристики, які формують зовнішні образи співробітників, відносно стабільні всередині груп і є невід'ємною частиною людської соціології. Особисті характеристики поділяються на ділові (організаційні), необхідні для виконання конкретних функцій або завдань, і моральні (етичні), що відображають етичне самовираження особистості.

3.2. Використання методів прийняття управлінських рішень в діяльності підприємства, їх удосконалення

Процес прийняття рішень в управлінні по суті є процесом постійного пошуку та адаптації методів до функціональних умов організації ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006», а також до специфіки намічених цілей і проблемних ситуацій. У цьому контексті вирішальним є творчий потенціал методу прийняття рішень, який виражається в можливості розробки ефективних рішень на основі прийомів, властивих методу прийняття рішень.

Процедури реалізації тих чи інших методів прийняття управлінських рішень можуть бути як формальними, з використанням економіко-математичного інструментарію, так і неформальними, заснованими на висновках експертів, які беруть участь у процесі ОПР та управлінської діяльності. Звичайно, це здійснюється в рамках управління, (таблиця 3.2, додаток Н).

Методи підготовки та розробки управлінських рішень включають формування комплексу організаційних, технічних, економічних, правових і соціальних заходів для досягнення мети або його виведення з попередньо розробленого пакету.

Методи реалізації управлінських рішень - Продовження розвитку методів.

Це передбачає практичну реалізацію комплексу заходів для досягнення бажаних результатів.

Методика прийняття рішень у стратегічному управлінні ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» базується на представленні процесу управління як сукупності процесів вирішення проблем, поділених на групи.

- методи постановки проблем;
- методи вирішення проблем;
- методи організації виконання прийнятих рішень.

Весь набір методів можна розділити на три великі групи: Емпірико-теоретичний підхід формує загальну методологічну основу будь-якого дослідження чи розв'язання проблеми (табл.3.3, 3.4, додатки П, П).

Спеціальні мови формул дозволяють належним чином описати логічну структуру міркувань і побудувати строгі логічні теорії. В основі математичної логіки лежить пропозиційна логіка та її розширення, логіка предикатів опис висновків. У традиційній логіці для отримання нових знань використовуються наступні логічні прийоми (додаток 3).

Загалом усі заходи щодо підвищення ефективності роботи компанії можна звести до трьох напрямків (рис.3.2):

1) Управління витратами та ресурсами.

2) Розвиток і вдосконалення виробничої та іншої діяльності.

3) Удосконалення системи управління підприємством та його діяльністю в цілому [67, с.56]. Як бачимо, усі заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства взаємозалежні.

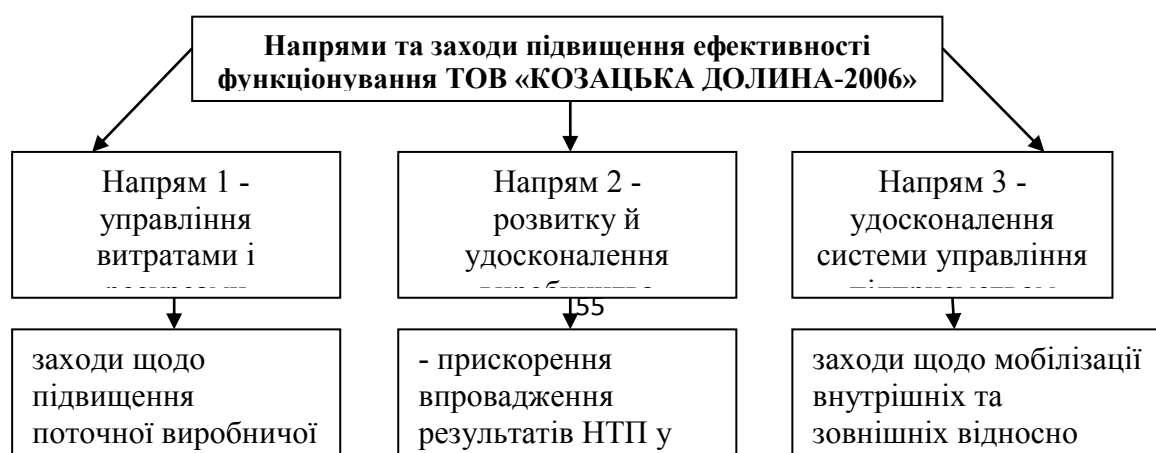


Рис. 3.2. Напрями та заходи підвищення ефективності функціонування ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006»

Але найважливішими є чинники, визначені третьою групою (спрямуванням), оскільки їхня мобілізація передбачає визначення місця реалізації в системі управління діяльністю [34, с. 69]. Як уже зазначалося, непросто трактувати продуктивність як найважливіший фактор, що визначає ефективність виробництва. Слід розрізняти:

– Кінцевий результат виробничого процесу.

Вона відображає матеріалізований результат процесу виробництва і вимірюється кількістю продукту в речово-вартісній формі.

- кінцевий економічний результат діяльності підприємства або іншої інтегрованої структури як основної автономної ланки економіки.

Це стосується не тільки кількості виробленого продукту, а й його споживчої вартості. Спільний метод роботи експертної групи забезпечує досягнення спільної думки під час спільного обговорення питань. Ці методи іноді називають методами прямого збору колективної думки.

Основна перевага цих методів полягає в тому, що вони дозволяють проводити мультимодальний аналіз проблеми. Недоліками цього методу є складність процедури отримання інформації, складність формування групової думки на основі індивідуальних думок експертів, можливість тиску влади на групу.

Різновидом методу «дебатів» є метод «судового розгляду», який проводиться подібно до судового розгляду. Обраний варіант рішення буде виступати в якості «відповідача». Роль «Судді» – ОПР; члени експертної групи виконують ролі «Прокурора» та «Адвоката». Роль «свідка» визнається через різні критерії відбору та експертні дискусії. У контексті такого «судового процесу» певні рішення відхиляються або приймаються. Якщо існує кілька експертних груп, які представляють різні версії рішення, доцільно використовувати судовий формат.

Методика отримання індивідуальних думок членів експертної групи ґрунтується на попередньому отриманні інформації від незалежних експертів та подальшій обробці отриманих даних. Перевагами цієї групи методів є оперативність, можливість повного використання індивідуальних можливостей експертів, відсутність тиску з боку влади, низька вартість тестування. Недоліком є те, що отримані оцінки є дуже суб'єктивними через обмежені знання експертів.

Найпоширенішим методом отримання індивідуальних думок від членів експертної групи є техніка Delphi або техніка Delphi Oracle. Він складається з процедури ітераційного опитування. При цьому також було дотримано вимоги щодо невстановлення будь-яких особистих контактів між експертами та надання експертам повної інформації про всі результати оцінювання після кожного раунду дослідження, а також забезпечено анонімність оцінок, дискусій та критики

підтримується. Перевагою цього методу є можливість використання зворотного зв'язку під час дослідження. Це значно підвищує об'єктивність експертної оцінки. При цьому основним недоліком є значні витрати часу на виконання всієї багатоетапної процедури.

За визначенням, експерти відіграють ключову роль у застосуванні методів експертної оцінки для прийняття управлінських рішень, тому важливо визначити основні вимоги до залучення експертів до вирішення організаційних завдань (табл.3.7, додаток Т).

У певному стані виникає лише один стан, і матрицю виграшу можна звести до одного стовпця. ODA визнає, що результати будуть досягнуті лише за умови реалізації певних варіантів. Тому варто вибрати той варіант, який принесе вам найбільший прибуток. В умовах ризику ймовірність будь-якого стану об'єкта, а отже, його кінцевий результат, може бути об'єктивно визначений за допомогою емпіричних доказів, отриманих з ділових документів та економічних експериментів. За невизначених умов ймовірність станів і пов'язаних з ними результатів може бути суб'єктивно визначена відповідно до інформації та переконань OPS.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Процес розробки та прийняття рішень зазвичай складається з кількох етапів:

- Розробка та встановлення цілей.
- Вибір та обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків прийнятих рішень.
- Розгляньте варіанти рішень, які можна прийняти.
- Вибір і остаточне формулювання рішення.
- Прийняття рішень.
- Доведення до відома виконавців;

Управлінське рішення тому розуміється як вибір між альтернативами, тобто дія, спрямована на вирішення проблемної ситуації. Адже бізнес-рішення є результатом господарської діяльності.

У більш широкому розумінні прийняття управлінського рішення - це основна форма управлінської праці, яка являє собою сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реальність управлінського завдання.

Повна дійсність рішення передбачає, насамперед, те, що воно має ґрунтуватися на якнайповнішій і достовірній інформації, але цього недостатньо. Він повинен охоплювати всі теми та вимоги до керованих систем. Це вимагає знання функцій, методів розробки та середовища систем управління. Чітка концепція управлінського судження ще не сформульована. Підготовка та прийняття управлінських рішень є не тільки органічною частиною управлінського процесу, а й ключовим етапом управлінського циклу.

Таким чином, якщо під сутністю контролю розуміється цілеспрямований вплив суб'єктів контролю на тих, кого вони контролюють, то під сутністю контрольних рішень розуміється правомірність і змістовне оформлення цього впливу.

Управлінські рішення фактично приймаються, коли, якими повноваженнями та засобами, у якому порядку, згідно з якими обов'язками, правами та відповідальністю покладаються та під якою організацією управління.

Отже, це відповідь на питання про те, які результати слід використовувати управлінський вплив. У бізнесі процес прийняття управлінських рішень має ітераційний характер, що дозволяє вдосконалювати модель або варіант рішення шляхом послідовних наближень. Так, після порівняння вибраної моделі з вихідною системою нам може знадобитися додаткова інформація, яка дозволить нам належним чином покращити модель рішення.

Результатом роботи керівника є управлінське рішення. Від результату цього рішення і від того, чи будуть досягнуті цілі, залежить вся діяльність організації. Тому менеджери завжди стикаються з певними труднощами при прийнятті рішень. Це пов'язано з відповідальністю, яку беруть на себе керівники, і невизначеністю, яка виникає при виборі одного з варіантів. Особливо складним є завдання менеджера вибрати найбільш вигідний варіант серед безлічі варіантів усередині компанії.

Процес вирішення цих завдань базується на використанні різних критеріїв і показників ефективності, які можна легко розділити на дві групи. Окремі показники ефективності (продуктивність праці, фондовіддача тощо). Узагальнення а саме загальні витрати, термін окупності капітальних вкладень тощо. Системи управління засновані на обробці та аналізі інформації про керовані об'єкти.

Приймати відповідні рішення або видавати накази щодо бажаних подальших дій таких як плани, вказівки, накази, результати фізичного контролю тощо.

Прийняття рішення завжди передбачає вибір альтернативи серед прийнятних альтернатив. Цей процес вибору, який передбачає розробку внутрішніх альтернатив, називається процесом прийняття рішень.

Так, з вищевикладеного, використання певних видів мозкового штурму в різних ситуаціях сприяє прийняттю найбільш ефективних управлінських рішень в компанії, особливо при вирішенні нестандартних творчих завдань. Усі рішення

визначаються творчою індивідуальністю людини та її мотивацією до діяльності. Без цього розгляду навіть наймудріші рішення неможливо прийняти, а тим більше втілити в життя. Коли йдеться про прийняття рішень та організацію їх виконання, керівництво діє згідно з непохитними принципами. Це означає, що рішення мають бути «пристосовані» до окремих осіб, команд та організацій, зачіпати їхні основні інтереси та стимулювати дії.

Тому важливо вжити всіх необхідних заходів для того, щоб рішення приймалися людьми і щоб вони розуміли свої потреби. Звичайно, може виникнути така ситуація, коли рішення правильне і навіть революційне, але свідомість людей не готова його прийняти.

У них переважає прихильність до старих рішень, минулі стереотипи глибоко вкорінені, а емоції перемагають здоровий глузд. Залежно від різних рішень тривалість відповідного моменту може коливатися від частки секунди до кількох місяців або навіть років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ : 2018. 237 с.
2. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Менеджмент: навч.посібн. Київ : ЦП «Компринт», 2019. 360 с.
3. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2018. 263 с.
4. Вerezomська І. Г. Менеджмент : конспект лекцій / Київ : Ліра-К, 2018. – 73 с.
5. Гуткевич С. О. Менеджмент: питання та відповіді: навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.
6. Дмитрієв І.А. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування: монографія / І.А. Дмитрієв, І.Ю. Шевченко, Г.М. Максимюк. – Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. – 232 с.
7. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків : Фаула, 2019. 304 с
8. Козирєва О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент» : для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». – Х.: Видавництво Іванченка, 2021. – 274 с.
9. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. – Х. : Видавництво Іванченка, 2021. – 126 с.
10. Кравченко С., Корнева О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства / ред. кол. Амоша О. І. Джвігол Х. Мішкєвіч Р. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія // НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296
11. Кучеренко Д.Г. Менеджмент: конспект лекцій. Центр навчальної літератури, 2020. 184 с.
12. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018 №1 (53). С. 510-513.
13. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч.посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
14. Менеджмент : навч.посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нашекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
15. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП “Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
16. Менеджмент: графічна і таблицна візуалізація: навчальний посібник О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць.

- П'яте видання, виправлене та доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 208 с.
17. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 536с.
 18. Мошек Г. Є., Менеджмент : навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене, перероблене. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 548 с.
 19. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 559 с.
 20. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: "Центр учбової літератури". 2016. – 560с.
 21. Нестеренко О.В. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень: навч. посібн. Київ: Національна академія управління. 2016. 188 с.
 22. Окорський В. П., Мазаракі А. А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 400 с. 12. затв. МОН. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
 23. Олуйко В. М. Управління персоналом в умовах децентралізації: навчальний посібник. Київ, 2018.- 504с.
 24. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.
 25. Рудінська О. В., Яроміч С. А. , Молоткова І. О. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент. : навчальний посібник. Київ : Ельга Ніка – Центр, 2016. 335 с.
 26. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.
 27. Сімутіна Я. В. Юридичні факти в механізмі правового регулювання трудових відносин: монографія. Київ:НікаЦентр, 2018. 436 с.
 28. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч.посіб. ; За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 336 с.
 29. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях. Навч.посібн. За ред.. Балашова А.М., Мошека Г.Є. К.Алерта. 2018. 620 с.
 30. Таран-Лала О. М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2016. – 332 с.
 31. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. Бізнес інформ. №2. 2017. с. 307-317.
 32. Телишевська Л.І, Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємств/ Управління економікою: теорія та практика. СбОМі Чумаченювською читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром.; редкол.: О.І. Амоша (голов. ред.), В.І. Ляшенко (ввдп. ред.), Ю.С. Залознова та ін. Кив, 2018. 166 с.
 33. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.

34. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
35. Управління командами: навчальний посібник. / О.В. Хитра - Хмельницький: ХНУ, 2017. - 495 с.
36. Управління трудовим потенціалом : [навчальний посібник] / - Хмельницький: ФОН Цюпак А.А., 2015. - 424 с.
37. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К. : Алерта, 2015. 492 с.
38. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ. : Академвидав, 2015. 608 с. 24. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., Х76 перероб. і доп. Київ : Кондор, 2018. 434 с.
39. Чичун В. А. Практикум з дисципліни «Менеджмент». Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2020 р. 200 с.
40. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. – 155 с.
41. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
42. Valentyna Chychun, Oleksandr Kunitsyn, Oksana Motuzenko, Mykola Serbov, Oleksandr Shashyn. Theoretical and methodological principles of management: an innovative approach. AD ALTA: Journal Of Interdisciplinary Research (12/02-XXXI.) P.200-205
43. Iryna Taranenko, Valentyna Chychun, Olha Korolenko, Iryna Goncharenko, Iryna Zhuvahina. Management of the process of e-commerce development in business on the example of the European union. Special issue innovation in the economy and society of the digital age. Vol 39, No 5 (2021).
44. Yuriy F. Rayisa, Valentyna V. Chernysh, Valentyna Chychun, Ivan M. Bezena, Inna V. Poznanska. Management practices in the institutions of higher education of EU countries for increasing their ratings. Revista San Gregorio. SPECIAL EDITION-2020.
45. Chychun Valentyna, Petrunenko Iaroslav, Shuprudko Nataliia, Kalynichenko Yuliia, Ali Issa Manal Ibrahim. Trends in the management of global economic development in the post-pandemic period. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review. 2021. №1-2. PP. 76-86.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 2.1

**Склад, структура та динаміка активів та джерел їх формування по ТОВ
«КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» за 2020-2022 рр.**

№ з/п	Показники	На кінець року						Абсолютний, тис. грн.				2023/2022
		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2021/2020		2022/2020		
		тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	2021/2020	2022/2021	2022/2020		
Активи (майно)												
1.	Необоротні активи	32,2	19,28	41,6	6,93	497,0	58,57	9,4	455,4	464,8	2023/2022	
1.1	Основні засоби	32,2	19,28	41,6	6,93	497,0	58,57	9,4	455,4	464,8	2023/2022	
2.	Оборотні активи	134,8	80,72	559,1	93,07	351,6	41,43	424,3	-207,5	216,8	2023/2022	
2.1	Запаси	23,3	13,95	93,1	15,49	76,7	9,04	69,8	-16,4	53,4	2023/2022	
2.2	Поточна дебіторська заборгованість	30,6	18,33	20,8	7,76	61,4	7,23	-9,8	40,6	30,8	2023/2022	
2.2.1	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	30,4	18,20	14,5	2,41	-	-	-15,9	- 14,5	- 30,4	2023/2022	
2.2.2	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,2	0,12	6,3	1,05	-	-	6,1	- 6,3	- 0,2	2023/2022	
2.2.3	Інша поточна дебіторська заборгованість	-	-	25,8	4,29	61,4	7,24	- 25,8	35,6	- 61,4	2023/2022	
2.3	Гроші та їх еквіваленти	74,1	44,37	415,0	69,08	211,7	24,95	340,9	-203,3	137,6	2023/2022	
2.4	Інші оборотні активи	6,8	4,07	4,4	0,73	1,8	0,21	-2,4	-2,6	-5	2023/2022	
3.	Всього активів	167,0	100,00	600,7	100,00	848,6	100,00	433,7	247,9	681,6	2023/2022	
Пасиви (джерела формування майна)												
1.	Власний капітал	60,3	36,11	479,0	79,74	458,9	54,08	418,7	-20,1	398,6	2023/2022	
1.1	Зареєстрований (пайовий) капітал	14,0	8,38	14,0	2,33	14,0	1,65	-	-	-	2023/2022	
1.2	Нерозподілений прибуток	46,3	27,72	465,0	77,41	444,9	52,43	418,7	-20,1	398,6	2023/2022	
2.	Зобов'язання	106,7	63,89	121,7	20,26	389,7	45,92	15	268	283	2023/2022	
2.1	Поточні зобов'язання	106,7	63,89	121,7	51,44	389,7	45,92	15	268	283	2023/2022	
2.2.1	Кредиторська заборгованість	86,6	51,86	86,8	14,45	163,9	19,31	0,2	77,1	77,3	2023/2022	
2.2.1.1	За товари, роботи, послуги	40,0	23,95	0,3	0,05	55,0	6,48	-39,7	54,7	15	2023/2022	
2.2.1.2	З бюджетом	19,1	11,44	27,6	4,59	58,8	6,93	8,5	31,2	39,7	2023/2022	
2.2.1.3	Зі страхування	4,5	2,69	7,8	1,30	15,9	1,87	3,3	8,1	11,4	2023/2022	
2.2.1.4	З оплати праці	23,0	13,77	51,1	8,51	34,2	4,03	28,1	-16,9	11,2	2023/2022	
2.2.2	Інші поточні зобов'язання	20,1	12,04	34,9	5,81	225,8	26,61	14,8	190,9	205,7	2023/2022	
3.	Всього пасивів	167,0	100,00	600,7	100,00	848,6	100,00	433,7	247,9	681,6	2023/2022	

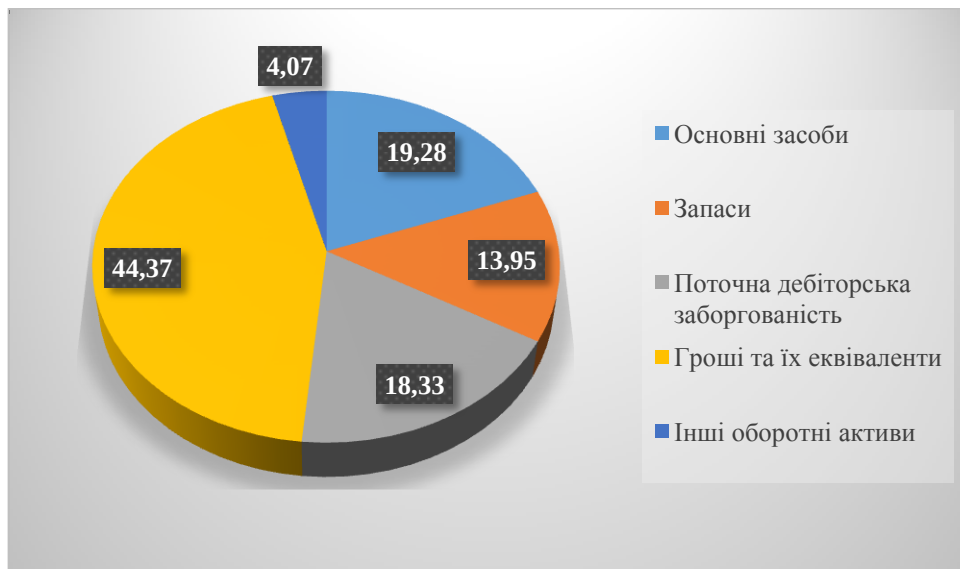


Рис. 2.2. Склад та структура активів на кінець 2020 р.

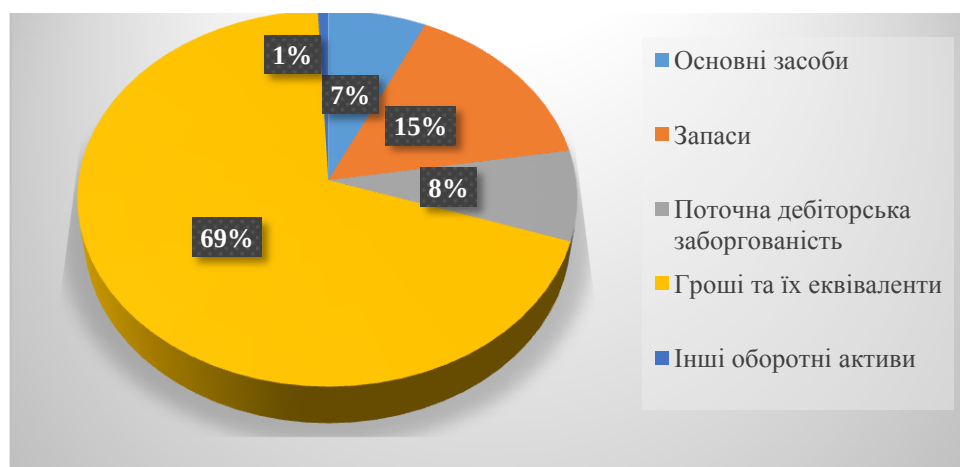


Рис. 2.3. Склад та структура активів ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» на кінець 2021 р.

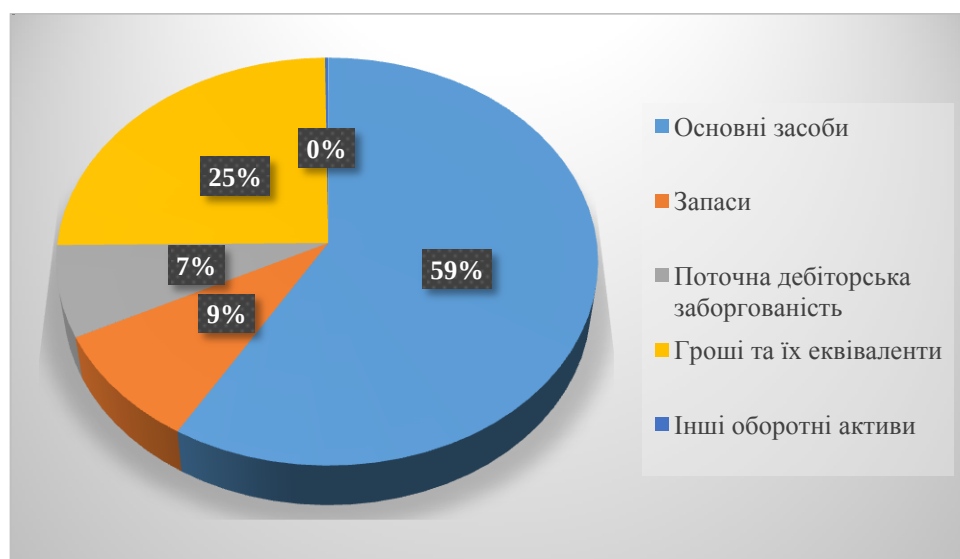
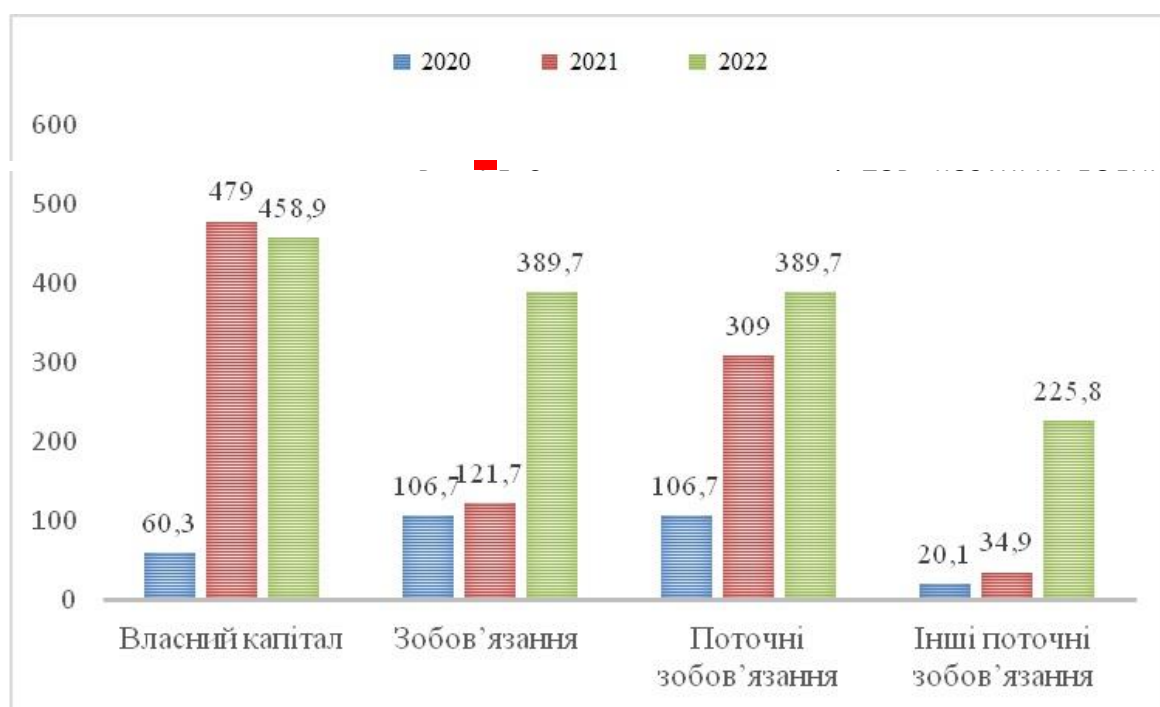


Рис. 2.4. Склад та структура активів ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» на кінець 2022 р.

Додаток Б

Додаток В



**Рис. 2.5. Склад та динаміка джерел формування майна
за 2020-2022 рр. (тис. грн.)**

ДОДАТОК Г

Таблиця 2.2

Система коефіцієнтів, які характеризують фінансову стійкість та платоспроможність ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» впродовж 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	На кінець року			Абсолютний приріст			Відносний приріст, %		
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Коефіцієнти фінансової стійкості										
1.	Коефіцієнт автономії	0,4	0,8	0,5	0,4	-0,3	0,1	100,0	-37,5	20,0
2.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,5	0,9	-0,1	0,4	-1	-0,6	80,0	-111,1	600,0
3.	Коефіцієнт забезпечення запасів власним оборотним капіталом	1,2	4,7	-0,5	3,5	-5,2	-1,7	291,7	-110,6	340,0
4.	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власним оборотним капіталом	0,2	0,8	-0,1	0,6	-0,9	-0,3	300,0	-112,5	300,0
5.	Коефіцієнт концентрації зобов'язань	0,6	0,2	0,5	-0,4	0,3	-0,1	-66,7	150,0	-20,0
6.	Коефіцієнт фінансової залежності	2,8	1,3	1,8	-1,5	0,5	-1	-53,6	38,5	-55,6
7.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,4	0,8	0,5	0,4	-0,3	0,1	100,0	-37,5	20,0
8.	Маневреність власного оборотного капіталу	2,6	0,9	-5,6	-1,7	-6,5	-8,2	-65,4	-722,2	146,4
Коефіцієнти платоспроможності										
1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,7	3,4	0,5	2,7	-2,9	-0,2	385,7	-85,3	-40,0
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,0	3,8	0,7	2,8	-3,1	-0,3	280,0	-81,6	-42,9
3.	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,3	4,6	0,9	3,3	-3,7	-0,4	253,8	-80,4	-44,4
4.	Коефіцієнт співвідношення поточної дебіторської та кредиторської заборгованостей	0,4	0,2	0,4	-0,2	0,2	0	-50,0	100,0	0,0

ДОДАТОК Д

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз фінансових результатів в системі оцінки ефективності діяльності ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» за 2020-2022 рр., тис. грн.

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютний приріст			Темп приросту, %		
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг	1433,2	2689,7	3298,0	1256,5	608,3	1864,8	87,7	22,6	130,1
2.	Собівартість реалізації продукції, товарів, робіт і послуг	1168,9	1885,2	2552,0	716,3	666,8	1383,1	61,3	35,4	118,3
3.	Інші операційні доходи	-	-	6,4	-	-	-6,4	-	-	-
4.	Разом доходи	1433,2	2689,7	3304,4	1256,5	614,7	1871,2	87,7	22,9	130,6
5.	Інші операційні витрати	229,5	385,8	772,5	156,3	386,7	543	68,1	100,2	236,6
6.	Разом витрати	1398,4	2271,0	3324,5	872,6	1053,5	1926,1	62,4	46,4	137,7
7.	Чистий прибуток (збиток)	34,8	418,7	-20,1	383,9	-438,8	-54,9	1103,2	-104,8	-157,8

ДОДАТОК К

Таблиця 2.4

Структурний аналіз доходів ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	Роки						Приріст питомої ваги, %		
		2020		2021		2022		2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
		тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %			
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг	1433,2	100,00	2689,7	100,00	3298,0	99,80	-	-0,2	-0,2
2.	Інші операційні доходи	-	-	-	-	6,4	0,20	-	-6,4	-6,4
3.	Всього доходів	1433,2	100,00	2689,7	100,00	3304,4	100,00	X	X	X

ДОДАТОК Л

Таблиця 2.5

Вертикальний аналіз витрат ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	Роки						Приріст питомої ваги, %		
		2020		2021		2022		2021/2020	2022/2021	2022/2020
		тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт і послуг	1168,9	83,6	1885,2	83,0	2552,0	76,8	-0,6	-6,2	-6,8
2.	Інші операційні витрати	229,5	16,4	385,8	17,0	772,5	23,2	0,6	6,2	6,8
3.	Всього витрат	1398,4	100	2271,0	100	3324,5	100	X	X	X

ДОДАТОК М

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності та ділової активності в системі оцінки ефективності діяльності ТОВ «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА-2006» за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютний приріст			Темп приросту, %		
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020	2021/2020	2022/2021	2022/2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Вихідні дані, тис. грн.										
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг	1433,2	2689,7	3298,0	1256,5	608,3	1864,8	87,67	22,62	130,11
2.	Собівартість реалізації продукції, товарів, робіт і послуг	1168,9	1885,2	2552,0	716,3	666,8	1383,1	61,28	35,37	118,32
3.	Валовий збиток (прибуток)	264,3	804,5	746,0	540,2	6655,5	7195,7	204,39	827,28	2722,55
4.	Всього доходів від операційної діяльності	1433,2	2689,7	3304,4	1256,5	614,7	1871,2	87,67	22,85	130,56
5.	Всього витрат від операційної	1398,4	2271,0	3324,5	872,6	1053,5	1926,1	62,40	46,39	137,74

	діяльності									
6.	Збиток від операційної діяльності	-	-	20,1	-	-20,1	-20,1	-	-	-
7.	Всього доходів	1433,2	2689,7	3304,4	1256,5	614,7	1871,2	87,67	22,85	130,56
8.	Всього витрат	1398,4	2271,0	3324,5	872,6	1053,5	1926,1	62,40	46,39	137,74
9.	Чистий прибуток (збиток)	34,8	418,7	-20,1	383,9	-438,8	-54,9	1103,16	-104,80	-157,76
10.	Середня вартість активів	107,95	383,85	724,65	275,9	340,8	616,7	255,58	88,78	571,28
11.	Середня вартість оборотних активів	75,15	346,95	455,35	271,8	108,4	380,2	361,68	31,24	505,92
12.	Середні залишки запасів – матеріальних оборотних активів	13,35	58,2	84,9	44,85	26,7	71,55	335,96	45,88	535,96
13.	Середні залишки поточної дебіторської заборгованості	15,65	38,6	54	22,95	15,4	38,35	146,65	39,90	245,05
14.	Середні залишки кредиторської заборгованості	76,75	114,2	255,7	37,45	141,5	178,95	48,79	123,91	233,16
15.	Середні залишки власного капіталу	14,0	14,0	14,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Показники рентабельності, %										
Ресурсний підхід										
16.	Активів (пасивів або капіталу)	20,8	69,7	-2,4	48,9	-72,1	-23,2	X	X	X
17.	Оборотних активів за операційним прибутком (збитком)	0,46	1,15	-0,04	0,69	-1,19	-0,5	X	X	X
18.	Оборотним активів за чистим прибутком (збитком)	0,46	1,15	-0,04	0,69	-1,19	-0,5	X	X	X
19.	Власного капіталу	57,7	87,4	-4,4	29,7	-91,8	-62,1	X	X	X
Витратний підхід										
20.	Реалізації продукції, товарів, робіт та послуг за валовим прибутком (збитком)	22,6	42,67	29,23	20,07	-13,44	6,63	X	X	X
21.	Реалізації продукції, товарів, робіт та послуг за операційним прибутком (збитком)	8,56	22,21	-0,79	13,65	-23,0	-9,35	X	X	X
22.	Реалізації продукції, товарів, робіт та послуг за чистим прибутком (збитком)	8,56	22,21	-0,79	13,65	-23,0	-9,35	X	X	X

Продовження табл. 2.6

23.	Рентабельність операційної діяльності	2,49	18,4	0,6	15,91	-17,8	-1,89	X	X	X
24.	Рентабельність всієї фінансово-господарської діяльності	0,02	0,18	-0,01	0,16	-0,19	-0,03	X	X	X
Доходний підхід										
25.	Реалізації продукції, товарів, робіт та послуг за валовим прибутком (збитком)	18,4	29,9	22,6	11,50	-7,30	4,20	X	X	X
26.	Реалізації продукції, товарів, робіт та послуг за операційним прибутком (збитком)	2,4	15,6	-0,14	13,20	-15,74	-2,54	X	X	X
27.	Реалізації продукції, товарів, робіт та послуг за чистим прибутком (збитком)	2,4	15,6	-0,14	13,20	-15,74	-2,54	X	X	X
28.	Рентабельність операційної діяльності	2,5	18,4	-0,05	15,90	-18,45	-2,55	X	X	X
29.	Рентабельність всієї фінансово-господарської діяльності	0,02	0,2	-0,01	0,18	-0,21	-0,03	X	X	X
Показники (коефіцієнти), які характеризують ділову активність та ефективність використання										

фінансово-майнового потенціалу підприємства										
Показники (коефіцієнти) оборотності, кількість оборотів										
30.	Коефіцієнт оборотності активів	13,3	7,01	4,6	-6,29	-2,41	-8,70	-47,29	-34,38	-65,41
31.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	19,1	7,7	7,2	-11,40	-0,50	-11,90	-59,69	-6,49	-62,30
32.	Коефіцієнт оборотності запасів	87,6	32,4	30,1	-55,20	-2,30	-57,50	-63,01	-7,10	-65,64
33.	Коефіцієнт оборотності поточної дебіторської заборгованості	91,6	69,7	70,8	-21,90	1,10	-20,80	-23,91	1,58	-22,71
34.	Коефіцієнт оборотності грошових коштів	16,9	11,1	10,5	-5,80	-0,60	-6,40	-34,32	-5,41	-37,87
35.	Коефіцієнт оборотності поточної кредиторської заборгованості	30,8	22,1	26,3	-8,70	4,20	-4,50	-28,25	19,00	-14,61
36.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	33,4	10,1	7,0	-23,30	-3,10	-26,40	-69,76	-30,69	-79,04
Показники тривалості (періоду, періоду погашення) обороту, кількість днів										
37.	Тривалість обороту активів	27,1	51,4	78,3	24,3	26,9	51,2	89,67	52,33	188,93
38.	Тривалість обороту оборотних активів	18,8	46,8	50,0	28,0	3,2	31,2	148,94	6,84	165,96
39.	Тривалість обороту запасів	4,1	11,1	12,1	7,0	1,0	8,0	170,73	9,01	195,12
40.	Період погашення дебіторської заборгованості	3,9	5,2	5,1	1,3	-0,1	1,2	33,33	-1,92	30,77
41.	Тривалість обороту грошових коштів	21,3	32,4	34,3	11,1	1,9	13	52,11	5,86	61,03
42.	Період погашення кредиторської заборгованості	14,3	23,3	17,7	9,0	-5,6	3,4	62,94	-24,03	23,78
43.	Період операційного циклу	8,0	16,3	17,2	8,3	0,9	9,2	103,75	5,52	115,00
44.	Період фінансового циклу	-6,3	-7,0	-0,5	-0,7	6,5	5,8	11,11	-92,86	-92,06
45.	Тривалість обороту власного капіталу	10,8	35,6	51,4	24,8	15,8	40,6	229,63	44,38	375,93

ДОДАТОК Н

Таблиця 3.2.

Методи менеджменту при ухваленні рішення

Назва методів	Коротка характеристика
Організаційно-правові методи	Визначають основні межі роботи: напрям діяльності підприємства, її організаційно-правову форму, умовні функціонування, структуру організації, а також регламентують права і відповідальність персоналу тощо
Адміністративні методи управління	Припускають, що вся діяльність організації ґрунтується на жорсткому підпорядкуванні працівників і на їх беззаперечному виконанні вказівок, розпоряджень, наказів. Дана група методів застосовується за умови надання значної ваги організаційній культурі підприємства, відповідно до якої може бути ухвалено тільки однозначне рішення; коли дуже вузький вибір можливих варіантів рішення або якщо не береться до уваги

	ініціатива підлеглих. Особливою рисою такого методу є заохочення старанності, а не ініціативності. Як наслідок, ефективність цієї групи методів значно обмежується, оскільки не враховує і не використовує всіх можливостей організації.
Економічні	Базуються на матеріальній зацікавленості працівників і дають змогу активізувати їх діяльність. Дана група методів у поєднанні з адміністративними може привести до високих результатів. Це пов'язано з тим, що разом з дисциплінованістю і відповідальністю за прийняті рішення на підприємстві стимулюється ініціативність працівників, і, як наслідок, підвищується ефективність організації. В результаті підприємство одержує додатковий прибуток за рахунок зниження витрат, з якої виплачуються премії учасникам робіт або всім співробітникам. Для більшої заінтересованості працівників грошові виплати (заробітна платня, премії) прив'язуються до прибутку або досягнутих результатів.
Соціально-економічні	Є набагато ефективнішими, ніж адміністративні й економічні, що може бути пов'язане з тим, що матеріальна винагорода задовольняє основні потреби працівника і у нього виникають потреби вищого порядку (за теорією мотивації Маслоу)
Соціально-психологічні	Різновиди: створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі і поважних (довірчих) відносин між керівником і підлеглими; надання можливості розвитку і реалізації особистих здібностей працівників, що в результаті приведе до підвищення задоволеності і, як наслідок, ефективності діяльності співробітників і підприємства в цілому

Додаток П

Таблиця 3.3.

Методи прийняття управлінських рішень

№	Назва групи	Методи групи
1	Методи, що базуються на виявленні й узагальненні думок досвідчених фахівців-експертів, використанні їхнього досвіду і нетрадиційних підходів до аналізу діяльності організації	Метод «мозкової атаки», метод типу «сценаріїв», метод експертних оцінок, метод типу «Дельфі», методи типу «дерева цілей», «ділової гри», морфологічні методи тощо
2	Методи формалізованого представлення, які базуються на використанні математичних, економіко-математичних методів і	- аналітичні (інтегральне/диференціальне числення, методи екстремумів, варіаційне числення, методи математичного програмування,

	моделей управління	теорії ігор тощо); - статистичні (математична статистика, теорія ймовірності, теорія масового обслуговування, методи статистичних досліджень, методи статистичного імітаційного моделювання); - теоретико-множинні, логічні, семіотичні, лінгвістичні уявлення (дискретна математика); - графічні (теорія графів і різного роду графічні представлення інформації: діаграми, графіки, гістограми тощо)
3	Комплексні методи	сформовані шляхом інтеграції експертних і формалізованих методів: комбінаторика, ситуативне моделювання, топологія, графосеміотика, методи дослідження інформаційних потоків тощо

Додаток Р

Таблиця 3.4.

Емпірико-теоретичні методи

Метод	Коротка характеристика
Спостереження	Це система фіксації і реєстрації властивостей і зв'язків об'єкта, що вивчається, в природних умовах або в штучному, спеціально організованому експерименті. За сприятливих умов цей метод забезпечує достатньо обширну і різнобічну інформацію для формування і фіксації наукових фактів. Функції цього методу: фіксація і реєстрація інформації; попередня, на базі наявної теорії, класифікація наукових фактів (за ознаками: новизна зафіксованих фактів, об'єм інформації, що міститься у фактах, особливості властивостей і зв'язків); порівняння зафіксованих фактів з тими, що відомі в науці, з фактами, що характеризують інші схожі системи. Спостереження має задовольняти низці вимог, найважливішими з яких є: планомірність; цілеспрямованість; активність; систематичність
Експеримент	Це система пізнавальних операцій, які здійснюються відносно об'єктів, поставлених в такі спеціально створювані умови, які мають сприяти виявленню, порівнянню, вимірюванню об'єктивних властивостей, зв'язків, відносин об'єктів і/або перевірці істинності теорії стосовно цих властивостей, зв'язків, відносин. Він припускає втручання в природні умови існування предметів і явищ або відтворення певних аспектів предметів і явищ у спеціально створених умовах з метою вивчення їх без супутніх обставин, що ускладнюють процес. Експериментальне вивчення об'єктів порівняно із спостереженням має ряд переваг: у процесі експерименту стає можливим вивчення того або іншого явища в «чистому вигляді»; експеримент дає змогу досліджувати властивості об'єктів дійсності в екстремальних умовах; найважливішою перевагою експерименту є його повторюваність
Вимірювання	Система фіксації і реєстрації кількісних характеристик об'єкта дослідження. Для технічних і біологічних систем вимірювання пов'язане з еталонами вимірювання, одиницями вимірювання, заходами і приладами вимірювання. Для соціальних систем процедури вимірювання пов'язані з показниками - статистичними, звітними і плановими; одиницями вимірювання. Вимірювання - найточніший пізнавальний засіб. Цінність вимірювання у тому, що воно дає точні (можливо з відхиленнями, які можна кількісно оцінити)- кількісно визначені відомості про об'єкти дійсності
Порівняння	Створює можливість установити схожість і відмінність об'єктів і явищ дійсності. В результаті порівняння виявляється те спільне, що властиво двом або декільком об'єктам. Суть цього методу полягає у встановленні схожості/відмінності явищ у цілому або в певних їх ознаках

Опис	Специфічний метод отримання емпірико-теоретичного знання. Його суть – в систематизації даних, одержаних в результаті спостереження, експерименту, вимірювання. Завдяки систематизації фактів, узагальнюючих окремі аспекти дослідження, об'єкти, явища, події, процеси відображаються в цілому як система. В процесі опису встановлюються не тільки факти, а й залежності між ними: послідовність, одночасність, причиновість, взаємозв'язок, взаємовиключення тощо. Узагальнення і абстрагування, класифікація даних спостереження, експерименту, вимірювання мовою науки, що мають місце в описі, роблять факти базисом для подальших логічних операцій. Це робить можливим на рівні опису встановлення емпіричних, статистичних залежностей – закономірностей (законів) – у вигляді функціональних залежностей. Як метод отримання нового знання, опис може здійснюватися засобами природної мови, статистичними методами (таблицями, рядами, індексами, використовуючи кореляційно-регресійні залежності тощо), графічними методами – за допомогою графіків, діаграм тощо.
------	---

Додаток С

Таблиця 3.5

Логічні методи

Назва методу	Короткий опис
Аналіз	Логічний метод декомпозиції цілого на окремі елементи з розглядом кожного з них окремо
Синтез	Об'єднання всіх даних, одержаних у результаті аналізу. Синтез – це просте підсумовування результатів аналізу. Його завдання полягає в уявному відтворенні основних зв'язків між елементами аналізованого цілого
Індукція	Процес руху думки від конкретного до загального, від низки чинників до закону. Індуктивний прийом звичайно використовується в тих випадках, коли на основі конкретного факту можна зробити висновок, встановити взаємозв'язок між окремими явищами і певним законом
Дедукція	Це процес руху думки від загального до одиничного, від закону до окремих його проявів
Абстрагування	Здатність відокремитися від всієї сукупності чинників і зосередити увагу на будь-якому одному питанні
Конкретизація	Прив'язка того або іншого явища з конкретними умовами обставин. Конкретне поняття є свого роду сукупність різних абстракцій або понять, що відображають певні властивості, сторони і зв'язки даного об'єкта. Конкретні поняття виникають у результаті послідовного доповнення і уточнення, розширення і синтезу окремих абстракцій, що відображають різні сторони і зв'язки конкретних речей
Аналогія (традукція)	Прийом, в якому зі схожості двох явищ в одних умовах робиться висновок про схожість цих явищ в інших умовах. У логіці аналогія розглядається як форма отримання вивідного знання, як висновок, в якому на підставі схожості об'єктів за певними ознаками робиться висновок про схожість цих об'єктів в інших ознаках.
Порівняння	Встановлення схожості або відмінності явищ, процесів і об'єктів у цілому або в ознаках. Порівняння – метод, що за допомогою якого можна виявити тенденції загального процесу розвитку, розкрити зміни, що відбуваються в динаміці явища

Методи експертних оцінок

Назва методу	Короткий опис	Переваги	Недоліки
Метод «мозкового штурму»	Різновиди: колективної генерації ідей, мозкової атаки, дискусійних методів – базуються на вільному висуненні ідей, направлених на вирішення проблеми. Потім з цих ідей відбираються найбільш цінні	Висока оперативність отримання необхідного рішення	Складність організації експертизи (оскільки іноді неможливо зібрати разом необхідних фахівців, створити невимушену атмосферу і виключити вплив посадових взаємовідносин)
Метод «сценаріїв»	Сукупність правил за викладом (письмово) пропозицій фахівців з проблеми. Сценарій є документом, що містить аналіз проблеми і пропозиції щодо її реалізації. Пропозиції спочатку складають експерти індивідуально, а потім вони узгоджуються і формулюються у формі єдиного документа	Комплексне охоплення проблеми в доступній для сприйняття формі	Неоднозначність, нечіткість висловлюваних питань і недостатня обґрунтованість окремих рішень
«Ділові ігри»	Базуються на моделюванні функціонування системи управління при виконанні операцій, скерованих на досягнення поставленої мети. Припускають активну діяльність експертної групи, за кожним членом якої закріплено певний обов'язок відповідно до наперед складених правил і програми	Можливість вироблення рішення в динаміці з урахуванням всіх етапів досліджуваного процесу при взаємодії всіх елементів системи управління	Складність організації ділової ігри в умовах, наближених до реальної проблемної ситуації
Метод «нараді» («комісій», «круглого столу»)	Найпростіший і традиційний. Він припускає проведення наради або дискусії з метою вироблення єдиної колективної думки з проблеми. На відміну від методу «мозкового штурму» кожен експерт може не тільки висловлювати свою думку, а й піддавати критиці пропозиції інших. У результаті такого ретельного обговорення зменшується можливість помилок при прийнятті рішення	Простота реалізації	На нараді може бути прийнята помилкова думка одного з учасників через його авторитет, службове становище, наполегливість або ораторські здібності

Основні вимоги до експертів

Вимога	Параметри вимоги
Компетентність	Визначається освітою, наявністю учених ступенів і звань, стажем роботи на визначених посадах у тій галузі, що є предметом експертизи
Об'єктивність	Здатність експерта висловити неупереджену думку, уміння переробити раніше сформовані в нього погляди
Конформізм	Пристосовництво, пасивне прийняття чужих думок. Виявляється у відсутності або нестійкості власної позиції
Прагматичність	Здатність експерта давати практичні, а не відірвані від життя рішення, що враховують реальні можливості
Самокритичність	Уміння оцінити свої можливості, здатність змінювати свою позицію під впливом нової інформації і незаперечних доказів